



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Telefonwarteschleifen bei AXA Schweiz: Psychologische Einflussfaktoren als Chance zur Optimierung der Kundenzufriedenheit

## BACHELOR-ARBEIT

2020

Autor

Bashar, Jonas

Begleitperson

Bürgin, Steven

Praxispartnerin

AXA Winterthur

Kontaktperson Köppel, Doris

## Abstract

Thema dieser Arbeit ist die Kundenzufriedenheit mit den Telefonwarteschleifen bei AXA Schweiz. Die Forschungsfragen richten ihren Fokus auf den Einfluss, den die subjektiv wahrgenommene Dauer der Wartezeit in Telefonwarteschleifen bei AXA Schweiz auf die Kundenzufriedenheit hat und sie fragen, wo Verbesserungsbedarf besteht und wie optimiert werden kann. Aufgrund des theoretischen Rahmens kann ein Zusammenhang zwischen subjektiver Wartezeit und Kundenzufriedenheit hergestellt werden. Die Haupthypothese dieser Arbeit lautet: Je kürzer die subjektive Wartezeit ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit. Um die Forschungsfragen zu beantworten, ist an die Zielgruppe, eine Zufallsstichprobe von Anrufern bei der AXA Schweiz, ein standardisierter Online-Fragebogen mit quantitativen und qualitativen Fragen versandt worden. Bei der Auswertung anhand statistischer Methoden konnten Konstrukte gebildet werden, die aufzeigen, wo angesetzt werden muss, um die Kundenzufriedenheit bezüglich dieses Touchpoints zu erhöhen. Ebenso konnte die Haupthypothese bestätigt werden. Optimierungsmöglichkeiten wurden anhand einer qualitativen Datenanalyse generiert.

Schlagworte: Telefonwarteschleifen, Kundenzufriedenheit, subjektive Wartezeit

Anzahl Zeichen: 105'676

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Zielsetzung und Fragestellung.....	1
1.3	Wissenschaftliche und praktische Relevanz.....	1
1.4	Abgrenzung .....	2
1.5	Aufbau der Arbeit.....	2
2	Firmenporträt AXA Schweiz.....	2
3	Theoretische Grundlagen.....	3
3.1	Wartezeit .....	3
3.2	Warteschlangen und Telefonwarteschleifen.....	4
3.2.1	Telefonwarteschleifen bei AXA Schweiz .....	4
3.3	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.....	5
3.4	Psychologische Einflussfaktoren auf die subjektive Wartezeit.....	5
3.4.1	Ausgefüllte und leere Wartezeit .....	6
3.4.2	Beginn der Wartezeit.....	7
3.4.3	Angstvolle und angstfreie Wartezeit .....	7
3.4.4	Unbestimmte und bestimmte Wartezeit .....	8
3.4.5	Erklärte und unerklärte Wartezeit.....	8
3.4.6	Ungerechte und gerechte Wartezeit.....	9
3.4.7	Wert einer Dienstleistung .....	9
3.4.8	Allein warten-In der Gruppe warten.....	10
3.5	Subjektive Wartezeit und Kundenzufriedenheit.....	12
4	Methoden.....	13
4.1	Forschungsdesign und Operationalisierung.....	13
4.2	Stichprobe.....	17
4.3	Erhebungsinstrument - Fragebogenkonstruktion.....	18
4.3.1	Frage-Antwort-Einheiten.....	18
4.3.2	Skalierung.....	18
4.3.3	Gestaltung des Fragebogens .....	19
4.3.4	Gütekriterien.....	19
4.4	Datenanalyse .....	20
4.4.1	Quantitative Datenanalyse.....	20
4.4.2	Qualitative Datenanalyse.....	20
5	Ergebnisse .....	22
5.1	Quantitative Auswertung.....	22

5.2	Qualitative Auswertung.....	27
6	Diskussion.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
6.1	Diskussion der Ergebnisse.....	32
6.2	Kritische Würdigung.....	34
6.3	Implikationen für die Praxis.....	34
6.4	Ausblick.....	37
7	Literaturverzeichnis.....	38
8	Tabellenverzeichnis.....	40
9	Abbildungsverzeichnis.....	41
10	Anhang.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Warteschlangen und Telefonwarteschleifen sind eine Herausforderung. In einer schnelllebigen Zeit werden lange Wartezeiten kaum noch toleriert. Sie bedeuten Zeit- und Geldverlust und erzeugen unzufriedene Kundinnen und Kunden. Sie generieren aber auch Kosten, indem sie einen negativen Einfluss ausüben auf die Kundenzufriedenheit, die ein wichtiger Faktor ist für den Erfolg eines Unternehmens (Kostecki, 1996). Deshalb interessieren sich seit der Mitte des 20. Jahrhunderts auch Ökonomen für Warteschlangen.

1985 entwickelt Maister seine Theorie zur Psychologie von Warteschlangen. Er geht davon aus, dass die subjektiv wahrgenommene Wartezeit beeinflusst werden kann und formuliert acht Prinzipien, welche psychologische Faktoren benennen, die einen Einfluss haben auf die subjektiv wahrgenommene Wartezeit. Damit wollte er ein Instrument für Unternehmen schaffen, um die subjektive Wartezeit zu verkürzen und somit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Maister (1985) bezieht seine Theorie hauptsächlich auf physische Warteschlangen, nennt in seiner Studie aber auch Beispiele von Telefonwarteschleifen. Zur gleichen Zeit befasst sich auch Larson (1987) mit diesem Thema. Sein Schwerpunkt liegt auf der „Social Justice“ (S. 895) in Warteschlangen. Norman (2008) nimmt die Theorie von Maister wieder auf und entwickelt auf dieser Basis seine acht Design-Prinzipien für Warteschlangen, wobei er die Emotionen in den Mittelpunkt rückt. Es folgen einzelne weitere Arbeiten, die Maisters Theorie übernehmen, um die Kundenzufriedenheit bezüglich Warteschlangen zu erforschen (Bunse, 2000; Raupold, 2009). In den letzten zehn Jahren ist das Thema Wartezeit in Warteschlangen aus dem Fokus der Wissenschaft verschwunden, obwohl es noch immer Warteschlangen gibt und Telefonwarteschleifen an Bedeutung zunehmen.

## 1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Auch AXA kennt die Problematik von Telefonwarteschleifen. Ziel dieser Arbeit ist es zu untersuchen, welche psychologischen Faktoren auf die subjektiv wahrgenommene Wartezeit in Telefonwarteschleifen bei AXA Schweiz einwirken und welchen Einfluss sie auf die Kundenzufriedenheit haben. Es soll nach Schwachstellen gesucht und Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die Forschungsfragen lauten:

- 1. Welchen Einfluss hat die subjektiv wahrgenommene Dauer der Wartezeit in den AXA-Telefonwarteschleifen auf die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden bezüglich dieses Touchpoints?**
- 2. Wie stark wirken sich welche psychologischen Einflussfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit der Kundinnen und Kunden bezüglich der AXA-Telefonwarteschleifen aus?**
- 3. Wie kann AXA Schweiz die Kundenzufriedenheit bezüglich ihrer Telefonwarteschleifen optimieren?**

Um die erste und zweite Forschungsfrage beantworten zu können, werden quantitative Forschungsmethoden angewendet. Die Datenerhebung erfolgt anhand eines selbst entwickelten, standardisierten Fragebogens. Die darin enthaltenen qualitativen Fragen dienen zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage nach den Optimierungsmöglichkeiten.

## 1.3 Wissenschaftliche und praktische Relevanz

Die subjektive Wartezeit in Warteschlangen und Telefonwarteschleifen ist ein wichtiger Faktor für die Kundenzufriedenheit. Trotzdem ist dieses Phänomen wissenschaftlich seit längerer Zeit nicht mehr auf

grosses Interesse gestossen, obwohl Maister (1985) mit seinen acht Prinzipien eine theoretische Basis für die Erforschung dieses Themas geschaffen hat. Die vorliegende Arbeit soll einen Anstoss geben für weitere Untersuchungen und psychologischer Tests zur subjektiven Wartezeit und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Interessant wäre auch zu erforschen, welchen Stellenwert die Telefonwarteschleife als Touchpoint innerhalb der gesamten Customer Journey hat.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, der AXA Schweiz konkret aufzuzeigen, wo bei ihren Telefonwarteschleifen Verbesserungsbedarf besteht. Ausserdem sollen Optimierungsvorschläge generiert werden.

## 1.4 Abgrenzung

Über Warteschlangen gibt es auch die sog. Warteschlangentheorie. Es handelt sich dabei um ein Teilgebiet der Wahrscheinlichkeitstheorie und der Unternehmensforschung mit dem Ziel, Modelle von Warteschlangen-Systemen zu entwickeln, um die objektive Wartezeit verkürzen zu können. (Stevenson, 2015).

## 1.5 Aufbau der Arbeit

An die Einleitung schliesst sich in Kapitel 2 ein kurzes Porträt der Praxispartnerin AXA Schweiz an. In Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen dargelegt und auf den Zusammenhang zwischen subjektiver Wartezeit und Kundenzufriedenheit eingegangen. Es folgt in Kapitel 4 die Erläuterung der methodischen Herangehensweise. Behandelt werden darin das Forschungsdesign, die Stichprobe und die Fragebogenkonstruktion. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Kapitel 5 beschrieben. Abgeschlossen wird die Arbeit mit Kapitel 6, wo die Ergebnisse diskutiert werden, eine Beantwortung der Fragestellungen stattfindet und Implikationen für die Praxis abgeleitet werden. Es folgen zuletzt eine kritische Würdigung und der Ausblick.

# 2 Firmenporträt AXA Schweiz

Die AXA Schweiz ist Praxispartnerin dieser Arbeit. Es folgt ein kurzes Firmenporträt unter besonderer Berücksichtigung der Anstrengungen, welche dieses Unternehmen tätigt, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und die Kundenbindung zu festigen. Folgende Angaben sind der Website von AXA Schweiz (o.J.) entnommen:

Die AXA ist eines der drei grössten Versicherungsunternehmen der Welt. Sie beschäftigt über 171'000 Mitarbeitende weltweit und verfügt über einen Kundenstamm von 105 Millionen Kunden in 61 Ländern. AXA konzentriert ihre Tätigkeiten auf drei Kerngebiete. Sie schützt den Menschen, den Besitz und das Vermögen.

Die AXA Schweiz gehört zur AXA-Gruppe. Ihr Hauptsitz ist in Winterthur. Sie bietet für Privatpersonen und Unternehmen Personen-, Sach- und Haftpflichtversicherungen an, ihr Geschäft sind aber auch Lebensversicherungs- und Pensionskassenversicherungslösungen sowie Bankprodukte mit Bankpartnern. Sie zählt 4400 Mitarbeitende und ca. 2800 Partner im Vertrieb, die exklusiv für die AXA Schweiz tätig sind. Sie bedient 1,9 Millionen Kunden. 40% aller Unternehmen in der Schweiz sind durch sie versichert. Im Jahr 2018 betrug ihr Umsatz 11 Milliarden Franken (AXA Schweiz, o.J.).

Gemäss D. Köppel (persönliche Mitteilung, 17.03.2020) ist sich die AXA Schweiz bewusst, wie wichtig die Kundenzufriedenheit für ihr Unternehmen ist. Deshalb richtet sie ihren Fokus auf die Kernbedürfnisse der Kundinnen und Kunden. Um deren Bedürfnisse erfüllen zu können, hat die AXA Schweiz folgende Massnahmen ergriffen:

- **Erfassen von Customer Journeys**
- **Instant Customer Feedback (ICF)**
- **Kundenbefragungen**
- **Erwartungsmanagement**
- **Auswertung interner Kundenfeedbacks**
- **Systematische Erfassung und Bearbeitung von Anstrengungen**
- **Schulung und Coaching der Mitarbeitenden an der Front**
- **Workshops für Symplicity**

Als Customer Journey oder Kundenreise wird der gesamte Prozess vor, während und nach dem Kauf eines Produkts bzw. der Nutzung einer Dienstleistung bezeichnet. Sie beginnt bei der Informationssuche und schliesst alle Kontaktpunkte mit ein, die absichtlichen sowie die unabsichtlichen. Diese Kontaktpunkte werden Touchpoints genannt (Keller & Ott, 2019).

Der direkte Kundenkontakt und somit auch der Touchpoint Telefonwarteschleife sind wichtig für die AXA Schweiz. Was den Kontakt zu den Kundinnen und Kunden betrifft, weist die Versicherungsbranche Besonderheiten auf. Die Kundschaft von Versicherungen hat nach Vertragsabschluss nur selten Kontakt zu den Unternehmen, in der Regel nur im Schadenfall, was im Durchschnitt alle zehn Jahre der Fall ist. Auch Lebensversicherungen haben eine Laufzeit von über 15 Jahren. Anpassungen des Portfolios im Lebenszyklus der Kundinnen und Kunden werden deshalb nur in mehrjährigen Abständen vorgenommen. (Dahl, Kullmann & Weber, 2019).

Die Kundenzufriedenheit bezieht sich auf die Summe aller Aktivitäten und Zielsetzungen mit einem Unternehmen und einer Marke. Es ist deshalb wichtig, jeden einzelnen Touchpoint zu untersuchen, ihn aber nicht isoliert zu betrachten, sondern zu versuchen, die gesamte Customer Journey zu verstehen. Die Zufriedenheit mit der Gesamtheit aller Touchpoints entlang der Customer Journey, entscheidet über die Kundenbindung (Keller & Ott, 2019).

### 3 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen dargestellt. Die wichtigsten Begriffe wie Wartezeit, Warteschlangen, Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit werden erklärt und Erkenntnisse über psychologische Einflussfaktoren auf die subjektive Wartezeit aus der Literatur zusammengetragen und in einem Theorienraster zusammengestellt. Es wird eingegangen auf den Zusammenhang zwischen subjektiver Wartezeit und Kundenzufriedenheit. Auf dieser Basis wird eine theoretisch-inhaltliche Hypothese erstellt.

#### 3.1 Wartezeit

Warteschlangen bzw. Warteschleifen und Wartezeit stehen in Beziehung zueinander. Die Zeitmessung ermittelt die tatsächliche, objektive Wartezeit in Stunden, Minuten und Sekunden. Die wahrgenommene Dauer der Wartezeit ist subjektiv. Sie sagt etwas aus über das Befinden der Person, die darüber urteilt, ob die Zeit schnell oder langsam vergeht (Wittmann, 2014).

Fraisse (1985) führt in seinem Werk über die Psychologie der Zeit aus, dass wir uns beim Warten der Dauer am stärksten bewusst sind. Sie wird zu einer psychologischen Realität, wenn zwischen dem Aufkommen eines Bedürfnisses und seiner Befriedigung eine Verzögerung auftritt. Das Gefühl von Dauer entsteht aus dem Paradox, dass der gegenwärtige Moment nicht unsere Wünsche erfüllt, uns aber auf deren Befriedigung in der Zukunft verweist. Wenn man sich aus Frustration auf das Zeitintervall konzentriert, führt dies zur Überschätzung der Dauer der Zeit.

### 3.2 Warteschlangen und Telefonwarteschleifen

Als Warteschlange bezeichnet man eine Reihe von wartenden Menschen, Fahrzeugen oder Gütern. Warteschlangen bilden sich in vielfältiger Weise im täglichen Leben. Es gibt die sichtbaren Warteschlangen an Supermarktkassen, in Fast Food-Restaurants, an Flughafen-Ticketschaltern, in Postbüros, im Verkehr, an Tankstellen und an anderen Orten. Warteschlangen entstehen, wenn es ein vorübergehendes Missverhältnis gibt zwischen Kapazität und Nachfrage (Stevenson, 2015).

Neben den Warteschlangen gibt es auch die Warteschleifen beziehungsweise die Telefonwarteschleifen. Die deutsche Bundesnetzagentur (2015) definiert diesen Begriff folgendermassen:

Als Warteschleife gilt der Zeitraum, in dem ein Anruf entgegengenommen oder aufrecht erhalten wird, ohne dass die Hotline Ihr Anliegen bearbeitet. Auch wenn Sie im Laufe eines Gesprächs weitergeleitet werden und sich niemand um Ihr Anliegen kümmert, gilt dies als (nachgelagerte) Warteschleife. Sobald die Hotline Ihre Anfrage bearbeitet, endet die Warteschleife. Eine Bearbeitung kann auch durch einen automatisierten Dialog erfolgen. (S. 2)

#### 3.2.1 Telefonwarteschleifen bei AXA Schweiz

Die Hotline von AXA Schweiz( Anhang A) ist folgendermassen aufgebaut: Zuerst erfolgt eine Triage gemäss Anliegen:

Panne oder Anliegen zur Reiseversicherung: Taste 1; neuer Schaden- oder Leistungsfall: Taste 2; Fragen zu einem laufenden Fall: Taste 3; Anliegen zur Vorsorge oder zur Unfall- oder Krankentaggeldversicherung; Taste 4; bei allen anderen Anliegen: Taste 5. Danach erfolgen weitere Unterteilungen ebenfalls nach dem Tastenwahl-System.

In diesem System sind Warteschleifen eingebaut, die bei Überlastung der Linien zum Zug kommen und einen Ring (Abbildung 1) bilden, der nach der Begrüssung beginnt und folgendermassen zusammengesetzt ist:

Wartezeit nach der Begrüssung (5 Sekunden), Ansage 1 „Zur Zeit sind alle unsere Mitarbeiter besetzt. Wir werden Sie so schnell als möglich bedienen. Wir bitten Sie um etwas Geduld“ (10 Sekunden), Wartemusik (30 Sekunden), Ansage 2 „Noch sind alle Linien besetzt. Der nächste freie Mitarbeiter wird Sie schnellstmöglich bedienen. Bis dann bitten wir Sie nochmals um ein wenig Geduld“ (10 Sekunden), Wartemusik (30 Sekunden), Wiederholung ab Ansage 2.

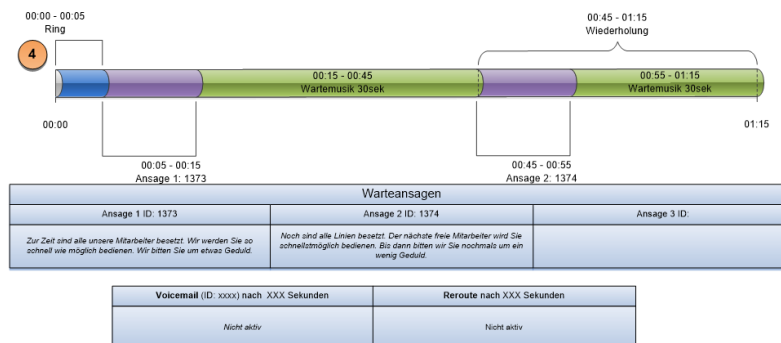


Abbildung 1. Modell Telefonwarteschleife AXA Schweiz, nach F. M. Pacak



### 3.3 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Kundinnen und Kunden gehören zum wichtigsten Bestandteil einer Firma. Ihr Wert wird bestimmt „durch den tatsächlichen Ertrag aus einer bestehenden oder zukünftigen Kundenbeziehung“ (Nerdinger & Neumann, 2007, S. 128). Sie tragen mit Wiederkäufen und sog. Cross-Buying zum Verkaufserfolg eines Unternehmens bei. Mit Mund-zu-Mund-Propaganda vermögen sie die Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden zu beeinflussen. Bei unzufriedener Kundschaft besteht die Gefahr der Abwanderung. Um dies zu verhindern, sollten sich die Unternehmen intensiv um die Festigung der Kundenbeziehung bemühen. Es wird davon ausgegangen, dass Kundenbindung aus Kundenzufriedenheit entsteht. Unternehmen investieren viel in die Kundenzufriedenheit. Durch eine zufriedene Kundschaft kann das Bestehen einer Firma langfristig gesichert werden (Nerdinger & Neumann, 2007).

Kundenzufriedenheit entsteht, aufgrund der aktuellen Nutzungserfahrung mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Als Erklärung für den Begriff Kundenzufriedenheit hat sich das Diskonfirmationsparadigma in der Wissenschaft weitgehend durchgesetzt (Nerdinger & Neumann, 2007). Bei diesem Modell wird die aktuelle Erfahrung als Ist-Wert bezeichnet und mit der Erwartung, dem Soll-Wert verglichen. Entspricht die Ist-Leistung der Soll-Leistung, kommt es zur Bestätigung der Erwartung (Konfirmation), was zur Zufriedenheit führt. Übertrifft die tatsächliche Leistung die erwartete Leistung, entsteht positive Diskonfirmation, also hohe Zufriedenheit. Wenn die Ist-Leistung die Erwartung deutlich nicht erfüllt, entsteht negative Diskonfirmation. Die Ist-Leistung ist das von der Kundschaft wahrgenommene Leistungsniveau, das mit der Erwartung, der Soll-Leistung, verglichen wird. Die Erwartungen setzen sich zusammen aus persönlichen Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden, ihrer bisherigen Erfahrungen, aus mündlichen Empfehlungen sowie Versprechungen des Unternehmens.

Nerdinger und Neumann (2007) führen aus, dass es zur Messung der Kundenzufriedenheit viele verschiedene Methoden gibt. Es kann unterschieden werden nach der Art der Messung, ob subjektiv oder objektiv, und nach dem Messinhalt.

Bei objektiven Methoden wird die Kundenzufriedenheit durch beobachtbare Grössen erfasst, die unabhängig sind von der subjektiven Wahrnehmung. Subjektive Methoden beruhen auf der Wahrnehmung der Kunden. Die subjektive Messung kann unterteilt werden in merkmalsorientierte Verfahren, ereignisorientierte Verfahren und problemorientierte Verfahren. Merkmalsorientierte Verfahren beziehen sich auf Merkmale des Produkts, der Dienstleistung oder der Interaktion, welche die Kundin und der Kunde beurteilen. Die problemorientierten Verfahren beziehen sich auf die Identifikation zufriedenheitsrelevanter Schwierigkeiten (Nerdinger & Neumann, 2007).

### 3.4 Psychologische Einflussfaktoren auf die subjektive Wartezeit

In diesem Kapitel wird eingegangen auf Erkenntnisse der Literatur, die sich mit Warteschlangen und Warteschleifen befasst. Wissenschaftliche Studien gibt es hauptsächlich zur Warteschlangentheorie, die sich mit der Berechnung und Entwicklung von Warteschlangenmodellen und Bedienungssystemen befasst (Kistner, 1987). Für diese Arbeit relevant sind Untersuchungen, die sich mit der Psychologie von Warteschlangen und Telefonwarteschleifen beschäftigen. Der Forschungsstand ist dürftig. Dies gilt insbesondere für Telefonwarteschleifen. Hier muss auf Studien zurückgegriffen werden, die sich mit der Psychologie von Warteschlangen befassen. Gemeinsamer Nenner dieser beiden Phänomene ist die Wartezeit in einer Schlange, sei diese nun physisch oder virtuell. Auf Unterschiede wird an den entsprechenden Stellen in dieser Arbeit hingegangen.

Mit der Erforschung psychologischer Einflussfaktoren auf Warteschlangen haben sich vor allem Maister, Larson, Norman und Paris befasst.

Maister, ehemaliger Professor an der Harvard Business School, entwickelt in seiner Studie von 1985 acht Prinzipien zur Psychologie von Warteschlangen, die den Unternehmen helfen sollen, die Wartezeit positiv zu beeinflussen, um so die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Seine Theorie basiert auf eigenen Beobachtungen und Erfahrungen. Er bezieht sich in seiner Studie mehrheitlich auf Beispiele von physischen Warteschlangen, erwähnt aber auch explizit Telefonwarteschleifen.

Gleichzeitig befasst sich auch Larson mit diesem Thema. In seiner Studie von 1987 liegt der Fokus auf der Gerechtigkeit in Warteschlangen. Er untersucht, welchen Einfluss das soziale Verhalten in Warteschlangen auf die subjektiv wahrgenommene Wartezeit hat. Auch er bezieht sich wie Maister auf Beispiele aus der Praxis. Larson war Professor für Operation Research.

Norman (2008), Kognitionswissenschaftler und Usability-Spezialist, nimmt die Theorie von Maister wieder auf und stellt eine Verbindung her zum Design von Warteschlangensystemen. In seiner Studie gibt er auch Empfehlungen für die Praxis.

Paris (2001) hat als Soziologe unter teilnehmender Beobachtung die Wartesituation in bürokratischen Organisationen Deutschlands untersucht. Er definiert fünf strukturelle Merkmale des Wartens: Zentralität der Zeit, Zielgerichtetheit, Erzwungene Passivität, Isolation, Abhängigkeit und Kontingenz.

Levine untersucht in seinem Werk von 1997, das 2019 in der 21. Auflage erschienen ist, wie Kulturen mit Zeit umgehen anhand eigener Beobachtungen in verschiedenen Ländern. Der Bezug zum Thema Telefonwarteschleifen ist die subjektive Wartezeit. Levine ist Psychologe.

Bunse (2000) und Raupold (2009) haben die Theorie Maisters angewendet, um den Einfluss von Warteschlangen auf die Kundenzufriedenheit zu erforschen und Empfehlungen für das Warteschlangen-Management zu geben. Sie haben die Theorie von Maister (1985) für ihre empirischen Untersuchungen übernommen, aber nicht überprüft.

Diese Arbeit stützt sich ab auf Maister, Larson, Norman, Paris und Levine. Ihre wichtigsten Aussagen zu den Themen Wartezeit und Warteschlangen sind nachfolgend zusammengestellt. Ausgangspunkt für die Themenbildung waren die acht Prinzipien von Maister (1985).

#### 3.4.1 Ausgefüllte und leere Wartezeit

Das erste Prinzip von Maister (1985) lautet: **“Occupied time feels shorter than unoccupied time“** (S. 3). Ausgefüllte Zeit lässt die Wartezeitdauer kürzer erscheinen als nicht ausgefüllte, leere Zeit. Deshalb ist Langeweile zu vermeiden. Sie entsteht, wenn die Aufmerksamkeit nur auf das Vergehen der Zeit an sich gerichtet ist. Um dies zu verhindern, sollen die Wartenden vom Ablauf der Zeit abgelenkt werden. Dies kann bei physischen Warteschlangen zum Beispiel geschehen durch Posters, Lesematerial, Lichteffekte und Geschicklichkeitsspiele. Bei Telefonwarteschleifen ist es schwieriger, die Zeit auszufüllen. Musikeinspielungen verursachen oft mehr Verdruss als Vergnügen. Aktivität, welche die Zeit ausfüllen soll, muss einen Nutzen an sich bieten und sollte wenn möglich mit der bevorstehenden Dienstleistung zusammenhängen (Maister, 1985).

Larson (1987) betont, dass das Warten in einer Warteschlange auch dann eine negative Erfahrung sein kann, wenn sie nicht mit sozialer Ungerechtigkeit verbunden ist. Leere Zeit ist also zu vermeiden. Um die Wartezeit kürzer erscheinen zu lassen, kann Einfluss genommen werden auf die Umgebung der Wartenden in der Warteschlange, um sie abzulenken.

Wartende Personen sollen beschäftigt und die Wartezeit soll ausgefüllt werden, fordert Norman (2008). Die Unterscheidung zwischen ausgefüllter und leerer Zeit und ausgefülltem und leerem Raum kann dazu dienen, das Design von Warteschlangen zu verbessern. Warteschlangen sollten sich rasch bewegen und kurz erscheinen, sie sollten angefüllt sein mit interessanten Dingen, die man anschauen und interessanten Dingen, die man tun kann.

Paris (2001) nennt „erzwungene Passivität“ (S. 707) als ein Strukturmerkmal des Wartens. Beim Warten ist allenfalls Beschäftigung gestattet. Die Tätigkeit des Wartens ist nicht produktiv. Wenn wir trotzdem etwas tun, sind dies Nebenbeschäftigungen, um uns abzulenken und uns die subjektive Wartezeit zu verkürzen. Bei den physischen Warteschlangen ist auch die räumliche Mobilität beschränkt, was sich wiederum auswirkt auf die Möglichkeiten sich abzulenken (Paris, 2001).

Gemäss Levine (2019) verrät keine andere Zeitdimension verrät mehr über die Psyche einer Kultur als das Denken ihrer Mitgliederinnen und Mitglieder über Aktivität und Inaktivität. Tätigsein und Nichtstun wird nicht in allen Kulturen gleich bewertet. Nichtstun kann als etwas sehr Wertvolles betrachtet werden und nicht nur als Vergeudung von Zeit. Im Westen bedeutet ein Mangel an offensichtlicher Aktivität, dass nichts geschieht. Je grösser aber die Abwechslung ist, desto schneller scheint die Zeit zu vergehen. Ein Mangel an Abwechslung führt zu Langeweile, was wiederum eine psychisch wahrgenommene Verlangsamung der Zeit ist. Auch Aufgaben, die zeitfreies Denken auslösen, können die Dauer der Wartezeit verkürzen.

Maister (1985), Larson (1987), Paris (2001), Levine (2019) und Norman (2008) sind der Meinung, dass ausgefüllte Wartezeit kürzer erscheint als leere, nicht ausgefüllte Zeit. Leere Zeit führt zu Langeweile, was die Wartezeit länger erscheinen lässt. Ablenkungen und Nebenbeschäftigungen sollen die Wartezeit ausfüllen und somit die subjektiv wahrgenommene Wartezeit verkürzen.

### 3.4.2 Beginn der Wartezeit

Das zweite Prinzip von Maister (1985) lautet: **“People want to get started“** (S. 3). Die Wartezeit soll einen klaren Beginn haben. Die Leute sollen wissen, dass ihre Anwesenheit zur Kenntnis genommen worden ist und der Service beginnt (Maister, 1985).

Norman (2008) betont, dass Start und Ende die subjektive Wartezeit am stärksten beeinflussen. Am Anfang stehen die unmittelbaren Wahrnehmungen und Erwartungen. Diese zu erfüllen ist schwierig, wenn schon der Beginn negativ ist. Die Erinnerung an eine Erfahrung hingegen bezieht sich hauptsächlich auf ihr Ende. Er fordert deshalb dazu auf, stark zu enden und stark zu beginnen. (Norman, 2008).

Ein bewusster Start der Dienstleistung ist nach Maister (1985) wichtig, damit die Wartenden wissen, dass ihre Anwesenheit zur Kenntnis genommen und sie nicht vergessen worden sind. Norman (2008) weist daraufhin, dass bereits der Start negative Erfahrungen auslösen und die Erwartungen enttäuschen kann, die Erinnerungen sich aber hauptsächlich auf das Ende beziehen.

### 3.4.3 Angstvolle und angstfreie Wartezeit

Das dritte Prinzip von Maister (1985) lautet: **„Anxiety makes waits seem longer“** (S.4). Angst lässt die Wartezeit länger erscheinen. Eine der häufigsten Ängste ist, in der Warteschlange vergessen zu werden oder die falsche Warteschlange gewählt zu haben. Um den Wartenden diese Angst zu nehmen, sollen sie wissen, dass ihre Anwesenheit zur Kenntnis genommen worden ist und sie nicht vergessen worden sind. Sie sollen auch wissen, dass sie nicht in der falschen Warteschlange stehen. Den Unternehmen wird empfohlen, für eine entspannte, angstfreie Wartezeit zu sorgen (Maister, 1985).

Norman (2008) stellt die Emotionen dominieren über alles andere, weil auch alle anderen Regeln eine positive Reaktion auslösen sollten. Emotionen beeinflussen, wie die Erfahrung erinnert wird.

Paris (2001) weist darauf hin, dass das Ziel des Wartens ausserhalb der Handlungschancen und Einwirkungsmöglichkeiten liegt und deshalb die Ungewissheit des Ausgangs das erwartete Geschehen häufig bedrückend macht.

Die Zeit vergeht für die Menschen schneller, wenn sie angenehme Erfahrungen machen, stellt Levine (2019) fest.

Das Warten in Warteschlangen und Warteschleifen kann verschiedene Ängste auslösen. Maister (1985) erwähnt als Beispiel die Angst vor dem Vergessenwerden. Levine (2019) weist darauf hin, dass angenehme Erfahrungen die Wartezeit kürzer erscheinen lassen. Paris (2001) lenkt die Aufmerksamkeit auf das erwartete Geschehen, dessen Ausgang ungewiss ist und deshalb viele Ängste auslösen kann. Norman (2008) nennt Emotionen als erstes und wichtigstes Prinzip seiner acht Design-Prinzipien für Warteschlangen.

#### 3.4.4 Unbestimmte und bestimmte Wartezeit

Das vierte Prinzip von Maister (1985) lautet: „**Uncertain waits are longer than known, finite waits**“ (S. 5). Die Ungewissheit über die Dauer der Wartezeit lässt ist eine Quelle tiefer Angst. Sie lässt die Wartezeit länger erscheinen als eine Wartezeit, deren Dauer bekannt ist. Unbestimmte Angaben wie „bald“ helfen nicht weiter, sondern verstärken nur die Ungeduld. Auch Verabredungen auf eine genaue Uhrzeit können problematisch sein. Es werden damit Erwartungen geweckt, und wenn diese nicht erfüllt werden können, erscheint die Wartezeit länger, als wenn kein Zeitpunkt abgemacht worden ist. Eine Abmachung erweckt Erwartungen, die erfüllt werden müssen (Maister, 1985).

Feedback spielt eine Schlüsselrolle bei Erfahrungen mit Warteschleifen, betont Larson (1987). Die Kundinnen und Kunden fühlen sich beim Warten in Warteschlangen besser, wenn sie mit Informationen versehen werden, die helfen, die Wartezeitdauer abzuschätzen.

Auch Norman (2008) ist der Meinung, dass durch ein klares Konzept, Feedback und Erklärungen Verwirrung vermieden werden soll. Es muss für die Kundin und den Kunden verständlich sein, wie die Warteschlange funktioniert, was zu erwarten ist und wie lange die Wartezeit dauern wird.

Wir sind von dem, worauf wir warten, gerade deshalb abhängig sind, weil wir darauf warten. Nicht wir bestimmen das Ende der Wartezeit, sondern das Ereignis. Dies führt zum Gefühl der Abhängigkeit, das verstärkt wird durch die Ungewissheit über die Dauer der Wartezeit, erläutert Paris (2001).

#### 3.4.5 Erklärte und unerklärte Wartezeit

Das fünfte Prinzip von Maister (1985) lautet: „**Unexplained waits are longer than explained waits**“ (S. 5). Unerklärte Wartezeit erscheint länger als erklärte. Das Fehlen einer Erklärung für den Grund der Wartezeit ist einer der wichtigsten Faktoren für die Ungewissheit über die Länge der Wartezeit. Warten, ohne den Grund dafür zu wissen, schafft ein Gefühl der Machtlosigkeit, welches oft übergeht in sichtbare Irritation bis hin zur Unhöflichkeit als Versuch, den Status der zahlenden Kundin bzw. des zahlenden Kunden geltend zu machen. Dies macht es wiederum für das Servicepersonal schwierig, die Geduld aufrechtzuerhalten. Gerechtfertigte Erklärungen besänftigen die Wartenden mehr als nicht gerechtfertigte (Maister, 1985).

Wenn schon eine Wartezeit ertragen werden muss, sollte sie fair sein, fordert Norman (2008) auf. Die Kundinnen und Kunden sollen wissen, warum sie warten. Sie müssen auch selbst der Meinung sein,

dass die Wartezeit unvermeidbar und vernünftig ist. Dies zu bewirken ist die Aufgabe von Feedback und Information. Beides sind Komponenten der Fairness.

Ungewissheit beinhaltet auch das Nichtwissen über den Grund der Wartezeit (Paris, 2001).

Ungewissheit über den Grund der Wartezeit und über deren Dauer gehören eng zusammen. Beide Faktoren verlängern nach Maister (1985) die subjektiv wahrgenommene Wartezeit. Paris (2001) zeigt auf, dass Ungewissheit über Grund und Dauer der Wartezeit Abhängigkeit erzeugt. Larson (1987) und Norman (2008) weisen auf die Schlüsselrolle von Informationen und Feedback hin, um die Ungewissheit zu verringern.

#### 3.4.6 Ungerechte und gerechte Wartezeit

Das sechste Prinzip von Maister (1985) lautet: „**Unfair waits are longer than equitable waits**“ (S. 6). Ungerechte Wartezeit erscheint länger als gerechte Wartezeit. Unfares Verhalten in einer Warteschlange, zum Beispiel das erfolgreiche Vordrängeln, kann den geduldigsten Menschen wütend machen. In manchen Situationen gibt es keine geordnete Warteschlange. Dort ist ein hoher Grad an Nervosität zu beobachten. Anstatt entspannt zu warten, wachen die Wartenden in nervöser Anspannung darüber, dass die Reihenfolge eingehalten wird. Angst und Nervosität lassen die Wartedauer länger erscheinen. Um eine solche Wartesituation zu vermeiden, verteilen gewisse Dienstleistungsunternehmen Nummern und bedienen die Kundinnen und Kunden strikt in einer numerischen Reihenfolge. Sind diese Nummern sichtbar, kann auch die ungefähre Wartezeit eruiert werden. Es gilt das System „First In - First Out“. Eine Reihenfolge kann sich auch nach der Wichtigkeit und Dringlichkeit des Anliegens richten, zum Beispiel in ärztlichen Notfall-Zentren (Maister, 1985).

Gemäss Larson (1987) beeinflusst oft die Angst vor sozialer Ungerechtigkeit die Wahrnehmung der Wartezeit. Er sucht deshalb auch Lösungen in unterschiedlichen Warteschlangensystemen.

Norman (2008) führt aus, dass die reflexive Ebene der Emotionen durch den wahrgenommenen Kausalfaktor beeinflusst wird. Dieser bestimmt unsere Zustimmung oder Ablehnung. Wenn es für eine Wartezeit eine vernünftige Erklärung gibt, löst diese nicht unbedingt eine negative Reaktion aus. Negative Beurteilungen kommen, wenn die Warteschlange willkürlich, unberechenbar und unfair erscheint.

Paris (2001) gibt zu bedenken, dass Abhängigkeit und Unterlegenheit oft ineinander übergehen. Nur schon das Bewusstsein der Möglichkeit von Willkür kann dazu führen, dass man sich als Opfer begreift, auch wenn alles mit rechten Dingen zugegangen ist. Wer über die Zeit anderer verfügen kann, hat Macht. Je weniger sich jemand dafür legitimieren muss, desto unangreifbarer erscheint er. Zeit als knappes Gut ist heute ein bevorzugter Indikator für soziale Ungerechtigkeit.

Nach Maister (1985) erscheinen ungerechte Wartezeiten länger als gerechte. Gerecht ist das Einhalten der Reihenfolge (First In-First Out). Larson (1987) richtet denn auch die Aufmerksamkeit auf Warteschlangensysteme. Paris (2008) verweist auf den Zusammenhang von Abhängigkeit und Willkür, was zu sozialer Ungerechtigkeit führen kann. Norman (2008) hält es für fair, wenn die Wartezeit erklärbar ist.

#### 3.4.7 Wert einer Dienstleistung

Das siebte Prinzip von Maister (1985) lautet: „**The more valuable the service, the longer the customer will wait**“ (S. 7). Unsere Toleranz bezüglich der Länge der Wartezeit hängt ab vom Wert, den wir der Sache beimessen, auf die wir warten.

### 3.4.8 Allein warten-In der Gruppe warten

Das achte Prinzip von Maister (1985) lautet: „**Solo waits feel longer than group waits**“ (S. 8). Allein warten fühlt sich länger an als in einer Gruppe zu warten. Normalerweise finden kaum Interaktionen zwischen den Wartenden statt. Tritt aber eine Verzögerung ein, wenden sich die Wartenden einander zu, um ihre Verzweiflung auszudrücken, sich gemeinsam zu wundern und sich gegenseitig zu trösten. Dies zeigt, dass Warten in Gruppen angenehmer ist als einsames Warten und ausserdem die Toleranz für die Dauer der Wartezeit erhöht (Maister, 1985).

Die Wartenden stehen auch in einer sozialen Beziehung zueinander. Es ist die Serie, führt Paris (2001) aus. Diese zeichnet sich aus durch Anonymität, Distanziertheit und Überzähligkeit. In der Serie sind die Menschen voneinander isoliert. Das Warten wirft sie auf sich selber zurück (Paris, 2001).

Die wichtigsten Quellen und Aussagen für das Thema dieser Arbeit sind in der nachfolgenden Synthesis Matrix auf einer Vorlage der Johns Hopkins Sheridan Libraries (o.J.) zusammengestellt und miteinander in Verbindung gebracht worden (*Abbildung 2*). Die Themenwahl basiert auf den acht Prinzipien von Maister (1985).

	<b>Thema</b>	<b>Quelle 1</b>	<b>Quelle 2</b>	<b>Quelle 3</b>	<b>Quelle 4</b>	<b>Quelle 5</b>
<b>Quelle (Autor, Datum)</b>		Maister, 1985	Larson, 1987	Norman, 2008	Paris, 2001	Levine, 2019
<b>Thema 1</b>	<i>Leere und ausgefüllte Wartezeit</i>	<i>Ausgefüllte Wartezeit erscheint kürzer als nicht ausgefüllte Wartezeit</i>	<i>Leere Zeit ist zu eliminieren</i>	<i>Beschäftigt die Wartenden: Ausgefüllte Zeit vergeht schneller als unausgefüllte Zeit</i>	<i>Erzwungene Passivität</i>	<i>Aktivität/ Abwechslung</i>
<b>Thema 2</b>	<i>Beginn der Wartezeit</i>	<i>Die Wartenden möchten beginnen</i>		<i>Ende stark, beginne stark</i>		
<b>Thema 3</b>	<i>Angstvolle und angstfreie Wartezeit</i>	<i>Angst lässt die Wartezeit länger erscheinen</i>		<i>Emotionen dominieren</i>	<i>Angst durch die Ungewissheit des Ausgangs</i>	<i>Angenehme Erfahrungen</i>
<b>Thema 4</b>	<i>Dauer der Wartezeit</i>	<i>Unbestimmte Wartezeit erscheint länger als bestimmte Wartezeit</i>	<i>Feedback</i>		<i>Abhängigkeit durch Ungewissheit über die Dauer der Wartezeit</i>	
<b>Thema 5</b>	<i>Grund der Wartezeit</i>	<i>Feedback</i>	<i>Feedback</i>	<i>Vermeide Verwirrung: Biete ein klares Konzept, Feedback und Erklärung an</i>	<i>Abhängigkeit durch Ungewissheit über den Grund der Wartezeit</i>	
<b>Thema 6</b>	<i>Gerechtigkeit in der Warteschleife</i>	<i>Ungerechte Wartezeit erscheint länger als gerechte</i>	<i>Soziale Gerechtigkeit</i>	<i>Sei fair: Die Wartezeit muss angemessen sein</i>	<i>Abhängigkeit durch Willkür</i>	
<b>Thema 7</b>	<i>Wert der Dienstleistung</i>	<i>Je höher der Wert einer Dienstleistung ist, desto länger ist die und der Kunde bereit zu warten</i>				<i>Grad der Dringlichkeit</i>

<b>Thema 8</b>	<i>Allein warten und in der Gruppe warten</i>	<i>Allein warten fühlt sich länger als in einer Gruppe warten</i>			<i>Isolation bzw. Selbstbezogenheit</i>	
----------------	---	---	--	--	---	--

Abbildung 2. Synthesis Matrix, in Anlehnung an die Vorlage der Johns Hopkins Sheridan Libraries (o. J.)

### 3.5 Subjektive Wartezeit und Kundenzufriedenheit

Maister (1985) geht davon aus, dass Warten frustrierend, demoralisierend, qualvoll, ärgerlich, zeitaufwendig und teuer sein kann und zieht daraus den Schluss, dass die Wartezeit verkürzt werden muss, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Es muss nicht unbedingt die objektive Wartezeit sein, die verkürzt werden muss. Möglich ist auch die Verkürzung der subjektiv wahrgenommenen Wartezeit. Aus eigenen Erfahrungen und Beobachtungen kommt er zum Schluss, dass eine subjektiv als lang wahrgenommene Wartezeit die Kundenzufriedenheit verringert. Seine acht Prinzipien formuliert er als Gegensatzpaare „länger vs. kürzer“ bezogen auf die subjektive Wahrnehmung der Wartezeit (s. Tabelle 1).

Tabelle 1  
Prinzipien zur Psychologie der Warteschlange bezogen auf die Dauer der Wartezeit, eigene Darstellung in Anlehnung an Maister (1985)

Länger	Kürzer
Leere Wartezeit	Ausgefüllte Wartezeit
Unklarer Beginn	Klar erkennbarer Beginn
Angstvolle Wartezeit	Angstfreie Wartezeit
Ungewisse Wartezeit	Gewisse, begrenzte Wartezeit
Unerklärte Wartezeit	Erklärte Wartezeit
Ungerechte Wartezeit	Gerechte Wartezeit
Isoliertes Warten	In Gruppen Warten

Als weiterer Punkt nennt er den Wert der Dienstleistung. Je höher ein solcher ist, desto länger ist die Kundschaft bereit zu warten.

Maister (1985) hat seine Theorie entwickelt aufgrund eigener Beobachtungen und Rückschlüsse. Er hat sie nie empirisch geprüft. Dies haben Katz, Larson und Larson (1991) mit einer Untersuchung an der Bank of Boston getan. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie sind:

Je mehr die subjektiv wahrgenommene Wartezeit zunimmt, desto mehr nimmt die Kundenzufriedenheit ab. Ablenkung reduziert die Wahrnehmung der Zeit und tendiert dazu, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Ohne Ablenkung wird die Wartezeit von den Testpersonen um durchschnittlich eine Minute überschätzt. Eine begrenzte Wartezeit erscheint den Befragten kürzer als eine unbestimmte Wartezeit, was sich aber nicht auf die Kundenzufriedenheit auswirkte.

Maister (1985) hat seine acht Prinzipien zur Psychologie der Warteschlangen als Instrument für Unternehmen entwickelt, um damit die Kundenzufriedenheit beeinflussen zu können. Denn Wahrnehmung und Erwartung sind psychologische Phänomene. Sie haben Verbindungen zur realen Welt, sind aber nicht die Realität. Alle Manager müssen nach Maister (1985) drei Dinge beachten: Was



wird tatsächlich für die Kundinnen und Kunden getan, was wird von ihnen wahrgenommen und was haben sie erwartet. Auf all diese drei Punkte kann eingewirkt werden. Maisters Theorie basiert auf einer Kombination von Perception- und Expectation-Management. Er fasst sie zusammen in der Formel:

$$S = P - E$$

(Satisfaction/Zufriedenheit = Perception/Wahrnehmung – Expectation/Erwartung)

Diese Formel bedeutet, dass die Kundenzufriedenheit die Differenz ist zwischen Leistungswahrnehmung und Leistungserwartung. Die Kunden sind zufrieden, wenn die wahrgenommene Dienstleistung höher ist als erwartet. Wenn sie das gleiche Dienstleistungsniveau wahrnehmen wie zuvor, aber ein höheres erwartet haben, sind sie enttäuscht und werden zu unzufriedenen Kundinnen und Kunden.

Diese Formel, die Maister (1985) „The First Law of Science“ (S. 2) nennt, kann in Beziehung gebracht werden mit dem Diskonfirmationsparadigma (Kap. 3.3). Danach ist die Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines kognitiven Vergleichs von wahrgenommener Soll-Ist-Leistung.

Forschungsfeld dieser Arbeit ist die „Psychologie von Warteschlangen“. Aus der Literaturrecherche ergibt sich ein theoretischer Zusammenhang zwischen subjektiver Wartezeit und Kundenzufriedenheit. Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, welchen Einfluss die subjektiv wahrgenommene Dauer der Wartezeit auf die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden bezüglich der AXA-Telefonwarteschleifen hat, wo Verbesserungsbedarf besteht und wie die Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann.

Die theoretisch-inhaltliche Hypothese dieser Arbeit lautet:

Es gibt einen Zusammenhang zwischen subjektiver Wartezeit und Kundenzufriedenheit.

## 4 Methoden

In diesem Teil der Studie wird auf das Forschungsdesign eingegangen und die Operationalisierung beschrieben. Es werden Angaben gemacht zur Stichprobe und zum Erhebungsinstrument. Die Konstruktion des Fragebogens wird detailliert erläutert. Es folgt die Datenanalyse der quantitativen und qualitativen Forschungsmethode.

### 4.1 Forschungsdesign und Operationalisierung

Um den Einfluss der subjektiven Wartezeit in Telefonwarteschleifen auf die Kundenzufriedenheit bei AXA Schweiz zu untersuchen, wurden in dieser Arbeit eine Kombination von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden der Psychologie und der Sozialwissenschaften angewendet. Dieses Verfahren wird bezeichnet als „Mixed Methods Research“ (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013, S. 286). Das Forschungsdesign dieser Arbeit ist folglich quantitativ, mit eingebettetem, qualitativem Design. Die Vorgehensweise dieser Studie ist deduktiv und induktiv. Die Art der Untersuchung ist hypothesenprüfend.

Die quantitativen Methoden ermöglichen eine numerische Darstellung der empirischen Sachverhalte und eine exakte Messung. Sie erlauben auch eine statistische Verallgemeinerung. Ihre Anwendung ist bei dieser Arbeit sinnvoll, weil bereits zu Beginn des Forschungsprozesses eine Theorie über den Forschungsgegenstand vorlag (Hussy et al., 2013). Die quantitativen Methoden wurden angewendet, um den Einfluss der subjektiven Wartezeit in Telefonwarteschleifen bei AXA Schweiz auf die Kundenzufriedenheit zu untersuchen. Sie dienen dazu zu erforschen, welche psychologischen Faktoren die subjektive Wartezeit beeinflussen und wo Verbesserungspotential besteht.

Die Forschungsfrage nach den Optimierungsmöglichkeiten wird beantwortet anhand der qualitativen Datenanalyse nach Kuckartz (2018). Es wird hier auf eine qualitative Methode zurückgegriffen, weil dies eine sinnverstehende, interpretative Vorgehensweise ist, die in ihrer offenen Form neue Phänomene und Sichtweisen liefern kann (Hussy et al., 2013). Qualitative Forschung ist induktiv. Eingeschlossen in das quantitative Design dieser Arbeit sollen qualitative Methoden ermöglichen, für die Forschungsfrage nach Optimierung von Kundenzufriedenheit bezüglich Telefonwarteschleifen bei AXA neue, subjektive Aspekte in die Untersuchung einzubringen.

Das Instrument zur Datenerhebung ist beim quantitativen Forschungsdesign eine standardisierte Befragung. Sie erfolgte bei dieser Arbeit mit einem standardisierten Online-Fragebogen. Das qualitative Design mit den offenen Fragen wurde in diesen Fragebogen eingebettet.

Mit Hilfe der Literaturrecherche und des daraus entwickelten Theorienrasters konnte das Forschungsfeld abgesteckt und die Forschungsfragen entwickelt werden. Weil diese Arbeit eine empirische Untersuchung beinhaltet, wurden auf der Basis der Forschungsfragen Hypothesen abgeleitet und Indikatoren gesucht, um diese Hypothesen messbar zu machen (Bühner, 2011).

Die erste Forschungsfrage lautet:

**Welchen Einfluss hat die subjektiv wahrgenommene Dauer der Wartezeit in den AXA-Telefonwarteschleifen auf die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden bezüglich dieses Touchpoints?**

Die theoretisch-inhaltliche Hypothese dazu lautet:

Es gibt einen Zusammenhang zwischen subjektiver Wartezeit und Kundenzufriedenheit.

Die empirisch-inhaltliche Hypothese dazu lautet:

Je kürzer die subjektive Wartezeit ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.

Diese Hypothese beinhaltet zwei theoretische Begriffe – „Subjektive Wartezeit“ und „Kundenzufriedenheit“. Diese beiden Begriffe sind Konstrukte bzw. latente Variablen. Das Konstrukt „Subjektive Wartezeit“ ist die unabhängige Variable (UV), das Konstrukt „Kundenzufriedenheit“ die abhängige Variable (AV). „Die abhängige Variable (AV) enthält die Wirkung der unabhängigen Variablen. Die unabhängige Variable (UV) wird variiert.“ (Hussy et al., 2013, S. 127).

Beide Konstrukte müssen operationalisiert werden. Dies wird erst möglich durch die Verknüpfung mit einem Indikator. Der Indikator ist eine zum Beispiel durch Beobachtung oder Befragung ermittelbare Grösse, die Auskunft gibt über ein Phänomen, das nicht direkt messbar ist, sondern erschlossen werden muss aus dem beobachtbaren Verhalten einer Person (Bühner, 2011). Bei dieser Arbeit sind die Indikatoren die Frage-Antwort-Einheiten (Items) des Fragebogens. Die Antworten auf diese Items stellen dabei das beobachtbare Verhalten der Personen dar. Durch die Wahl einer Antwortkategorie wird das Antwortverhalten zählbar gemacht. Die Items eines Tests/Fragebogens werden als Indikatoren der latenten Variablen angesehen (Bühner, 2011).

Die Indikatoren beziehungsweise die Frage-Antwort-Einheiten für den Fragebogen, wurden aus den Themenkomplexen generiert, die aus den Erkenntnissen von Maister (1985), Larson (1987), Paris (2001), Levin (2019) und Norman (2008) zusammengetragen und im Theorienraster (*Abbildung 2*) zusammengestellt worden sind. Es sind die folgenden Themenkomplexe:

- **Leere/Ausgefüllte Wartezeit**
- **Unbewusst begonnene/Bewusst begonnene Wartezeit**

- **Angstvolle/Angstfreie Wartezeit**
- **Unbekannte/Bekannte Wartezeit**
- **Unerklärte/Erklärte Wartezeit**
- **Ungerechte/Gerechte Wartezeit**

Zwei Themenkomplexe wurden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Es sind dies:

„Allein warten/In der Gruppe warten“ (Kap. 3.4.8). Dieser Indikator ist für die Arbeit nicht relevant, da es sich bei diesem Projekt um virtuelle Telefonwarteschleifen bei AXA handelt und nicht um physische Warteschlangen. Das Warten in Telefonwarteschlangen schliesst das Warten in Gruppen, wie es bei physischen Warteschlangen möglich ist, aus.

„Wert einer Dienstleistung“ (Kap. 3.4.7). Die Einschätzung des Werts der Dienstleistung ist subjektiv und wird von den Kunden selbst vorgenommen. Die AXA kann diese individuelle Bewertung nicht gezielt beeinflussen.

Aus den sechs Themenkomplexen wurden zwölf Items entwickelt, um die zweite Forschungsfrage zu beantworten, die lautet:

**Wie stark wirken sich welche psychologischen Einflussfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit der Kundinnen und Kunden bezüglich AXA-Telefonwarteschleifen aus?**

Es soll ermittelt werden, bei welchen Faktoren Einfluss auf die Wahrnehmung der subjektiven Wartezeit genommen werden muss, um die Gesamtzufriedenheit der Kundinnen und Kunden zu steigern.

Die zwölf Frage-Antwort-Einheiten des Fragebogens sind deshalb so formuliert, dass sie einerseits nach der Wichtigkeit (Importance) des Merkmals und andererseits nach der Zufriedenheit (Satisfaction) über die wahrgenommene Leistung fragen. Diese beiden Fragen wurden im Fragebogen jeweils zu einer Doppereinheit von Frage-Antwort zusammengefasst.

Auf der Basis der ausgewählten sechs Themenkomplexe wurden für den Fragebogen (Anhang C) folgende Fragen als Indikatoren bezüglich Kundenzufriedenheit in AXA-Telefonwarteschleifen entwickelt:

- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen Ablenkung durch Musik? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass Sie durch Informationen über Dienstleistungen des Unternehmens abgelenkt werden? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass Sie durch kleine Beschäftigungen, die zur Vorbereitung des Gesprächs dienen, abgelenkt werden? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen, in Telefonwarteschleifen keine Langeweile zu empfinden? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen zu wissen, dass nun die Bearbeitung Ihres Anliegens beginnt? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen zu wissen, dass Sie nicht vergessen werden? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**

- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass Sie entspannt warten können und keine Angst haben müssen, in der falschen Warteschleife zu stecken? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass das Unternehmen für eine entspannte Wartezeit besorgt ist? Wie zufrieden sind sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass Sie wissen, wie lange die Wartezeit dauern wird? Wie zufriedensind Sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass Sie wissen, warum Sie warten müssen? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass die Wartenden nach einer gerechten Reihenfolge verbunden werden? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass Sie sich nicht ausgeliefert und machtlos fühlen? Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?**

Aus diesen Fragen lässt sich eine Tabelle aus Hypothesen und Nullhypothesen erstellen (s. Tabelle 2).

*Tabelle 2*

*Hypothesen und Nullhypothesen dieser Arbeit, eigene Darstellung*

<b>Haupthypothese:</b> (Je kürzer die subjektive Wartezeit ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.)
<b>H0:</b> Die subjektiv eingeschätzte Wartezeit korreliert <b>nicht</b> negativ mit der Gesamtzufriedenheit.
<b>H1:</b> Die subjektiv eingeschätzte Wartezeit korreliert negativ mit der Gesamtzufriedenheit
<b>1. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Musik in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Musik in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>2. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Informationen über das Unternehmen in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Informationen über das Unternehmen in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>3. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Beschäftigungen zur Vorbereitung des Gesprächs in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Beschäftigungen zur Vorbereitung des Gesprächs in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>4. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Langeweile in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Langeweile in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>5. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, dass die Bearbeitung des Anliegens in AXA-Telefonwarteschleifen beginnt und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, dass die Bearbeitung des Anliegens in AXA-Telefonwarteschleifen beginnt und Kundenzufriedenheit.
<b>6. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, dass man in AXA-Telefonwarteschleifen nicht vergessen wird und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, dass man in AXA-Telefonwarteschleifen nicht vergessen wird und Kundenzufriedenheit.

<b>7. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Angst in der falschen AXA-Telefonwarteschleife zu stecken und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Angst in der falschen AXA-Telefonwarteschleife zu stecken und Kundenzufriedenheit.
<b>8. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen entspannter Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen entspannter Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>9. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, wie lange die Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen ist und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, wie lange die Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen ist und Kundenzufriedenheit.
<b>10. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, was der Grund für die Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen ist und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, was der Grund für die Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen ist und Kundenzufriedenheit.
<b>11. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen einer gerechten Reihenfolge in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen einer gerechten Reihenfolge in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>12. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Gefühl, ausgeliefert und machtlos in AXA-Telefonwarteschleifen zu sein und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Gefühl, ausgeliefert und machtlos in AXA-Telefonwarteschleifen zu sein und Kundenzufriedenheit.

Mit der Haupthypothese wird geprüft, ob die subjektive Wartezeit tatsächlich mit der Gesamtzufriedenheit zusammenhängt. Um diese Prüfung durchführen zu können, wurden in den Fragebogen folgende zwei Items eingebaut:

Wie lange waren Sie bei Ihrem letzten Anruf ungefähr in der Warteschleife?

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Telefonwarteschleifen bei AXA?

Somit kann eine Korrelation zwischen subjektiv empfundener Wartezeit und Kundenzufriedenheit geprüft werden. Eine Kausalität kann dabei nicht nachgewiesen werden.

Um die Kausalität dieser Hypothese zu beweisen, wäre eine experimentelle Überprüfung erforderlich. Denn nur so kann gewährleistet werden, dass die verursachende Variable alleine die Veränderungen in der abhängigen Variablen bewirkt (Hussy et al., 2013).

## 4.2 Stichprobe

Für diese Arbeit wurde die Zufallsstichprobe gewählt. Bei diesem Verfahren ist die Kenntnis der Merkmalstruktur der Grundgesamtheit nicht erforderlich. Auch können keine Verzerrungen durch falsche Quotenvorgaben oder durch die subjektive Auswahl der Untersuchungspersonen durch die interviewende Person entstehen. Allerdings setzt dieses Verfahren voraus, dass die Grundgesamtheit vollständig vorliegt (Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2009). Für vorliegende Arbeit bedeutet dies:

Die Grundgesamtheit hat ein Gesamtvolumen von 1,9 Millionen AXA-Kunden gemäss eigenem Firmenporträt (AXA Schweiz, o. J.). Unbekannt ist die Zahl der Unerreichbaren, also derjenigen, die

keine Mailadresse haben und die Zahl der Verweigerer. Die Stichprobe beruht auf angenommenen und identifizierten Anrufen ab 1.2.2020 bis 22.4.2020. Es wurde absichtlich erst ab diesem Zeitpunkt eine zufällige Stichprobe gezogen, da gewährleistet werden sollte, dass die Befragten sich noch an das letzte Gespräch mit AXA erinnern können. Das Mail mit dem Fragebogen wurde 7864 Personen zugestellt. Davon haben 3237 Personen die Nachricht geöffnet, 268 Personen den Fragebogen angeklickt und 138 den Fragebogen ausgefüllt (Anhang B).

Die geringe Rücklaufquote kann gemäss Berekoven et al. (2009) mit Stichprobenproblemen, Unkontrollierbarkeit der Erhebungssituation und geringer Motivation, den Fragebogen auszufüllen, erklärt werden.

### 4.3 Erhebungsinstrument - Fragebogenkonstruktion

Erhebungsinstrument ist ein standardisierter Online-Fragebogen mit quantitativen und qualitativen Fragen (Anhang C). Gewählt wurde dieses Verfahren wegen der grösseren Objektivität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse, des geringeren Zeitaufwands gegenüber einer ausschliesslich qualitativen Befragung und der Möglichkeit, diese Umfrage über den Mail-Account der AXA zu versenden.

#### 4.3.1 Frage-Antwort-Einheiten

Der Fragebogen enthält gebundene und freie Antwortformate. Die gebundenen Items fragen einerseits, wie wichtig ein bestimmter Faktor, der die subjektive Wartezeit beeinflusst, für die antwortenden Personen ist und erkunden andererseits die Zufriedenheit mit der diesbezüglichen Situation bei AXA Schweiz. Die offenen Fragen sind frei formuliert und können mit eigenen Worten beantwortet werden. Sie sind nicht durch Antwortvorgaben eingeschränkt (Bühner, 2011).

#### 4.3.2 Skalierung

Bei der gebundenen Aufgabenbeantwortung werden festgelegte Antwortkategorien vorgegeben. Für diese Arbeit wurde eine Ratingskala gewählt. Bei der Konstruktion einer Ratingskala sind nach Bühner (2011) folgende Punkte zu beachten: Der Differenzierungsgrad des Items, die Polarität des Items, die Benennung der Antwortalternativen und die Adjustierung der Itemschwierigkeit.

Bezogen auf den für diese Arbeit konstruierten Fragebogen bedeutet dies:

**Differenzierungsgrad:** Die Merkmalsausprägungen werden mit einer siebenstufigen Ratingskala gemessen. Siebenstufige Antwortskalen gelten sowohl unter dem Gesichtspunkt der Reliabilität als auch der Validität als besonders vorteilhaft (Bühner, 2011).

**Polarität:** Gewählt wurde eine bipolare Skala.

**Benennung der Antwortalternativen:** Gewählt wurde eine verbalisierte Skala. Eine solche Skala hat den Vorteil, dass klar ist, was unter den einzelnen Skalen zu verstehen ist. Die Benennung einer jeden Stufe führt zu Verbesserungen der Messgenauigkeit und der Validität. Die Bezeichnungen der einzelnen Stufen lauten:

*Absolut unwichtig/unzufrieden - unwichtig/unzufrieden - eher unwichtig/eher unzufrieden - weder unwichtig noch wichtig/weder unzufrieden noch zufrieden - eher wichtig/eher zufrieden - wichtig/zufrieden - absolut wichtig/absolut zufrieden*

Mit einer Ratingskala können differenzierte Angaben über eine Merkmalsausprägung erhalten werden. Durchführung und Auswertung sind ökonomisch (Bühner, 2011).

Nachteile von Ratingskalen sind gemäss Bühner (2011), dass die Abstufungen einer Ratingskala eventuell subjektiv unterschiedlich aufgefasst werden können. Nachteilig ist auch, dass Antworttendenzen auftreten können sowie die Neigung zu extremen Antworten. Problematisch könnte sich auch die Mittelkategorie auswirken. Sie könnte unterschiedlich aufgefasst werden, oder die Wahl dieser Antwortstufe könnte darauf hinweisen, dass eine befragte Person das entsprechende Item unpassend findet oder die Beantwortung der Frage verweigert. Trotzdem wurde die siebenstufige Skala mit der „Weder/Noch“-Mittelkategorie im Fragebogen beibehalten.

Vor dem Beginn der Online-Befragung wurde ein Pretest durchgeführt. Dabei sollten folgende Punkte abgeklärt werden: Technische Probleme, Verständlichkeit bezüglich der Instruktion, Fragestellung, Antwortalternativen und Antworttendenzen. Die Rückmeldungen wurden bei der endgültigen Version des Fragebogens berücksichtigt.

#### 4.3.3 Gestaltung des Fragebogens

Der Fragebogen (Anhang C) wurde mit dem Online Umfragetool Unipark erstellt. Bei der Gestaltung wurde auf eine klare Gliederung und Einheitlichkeit der Darstellung geachtet. Die Antwortkategorien wurden immer gleich aufgearbeitet und für die offenen Antworten genügend Platz vorgesehen.

Der Fragebogen beginnt mit dem Einleitungstext. Dieser beinhaltet die befragende Organisation (AXA Schweiz), die ungefähre Dauer (ca. 15 Minuten), einen Hinweis auf die Freiwilligkeit der Befragung sowie eine Motivation für die Beantwortung der Fragen. Im Einleitungstext wird auch auf die Anonymisierung der Daten hingewiesen.

Die Items mit den quantitativen Fragen nach der Wichtigkeit beziehungsweise Zufriedenheit bilden auf dem Fragebogen einen ersten Block. Die Fragen wurden randomisiert, um Reihenfolgen und Frageeffekte zu verringern. Im anschliessenden Block sind sechs offene Fragen enthalten, die sich auf die gleichen sechs Themenkomplexe (Kap. 4.4.2) beziehen wie die quantitativen Fragen. Es folgen eine quantitative Einzelfrage nach der Gesamtzufriedenheit, die Schätzfrage nach der Wartezeitdauer beim letzten Telefonanruf und demographische Fragen nach dem Geschlecht, nach dem Alter, nach dem Wohnort und nach der Mailadresse (freiwillig).

Der Fragebogen wurde als Link in einem Mail von der AXA Schweiz verschickt (Anhang D). In diesem Mail sind gemäss Berekoven et al. (2009) die untersuchende Institution, Zweck und Zielsetzung der Befragung, überzeugende Argumente für die Wichtigkeit der Befragung, Ermunterung zur Rücksendung durch Belohnung und Zusicherung von Anonymität aufgeführt.

Bei dieser Befragung werden folgende Datenschutzvorgaben des Bundesamts für Statistik (2020) eingehalten:

- **Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt.**
- **Namen und Adressen sowie die ausgefüllten Erhebungsunterlagen werden nach Abschluss der Erhebungsphase vernichtet.**
- **Die publizierten Resultate lassen keine Rückschlüsse auf die persönlichen Verhältnisse einzelner Haushalte und Personen zu.**

#### 4.3.4 Gütekriterien

Die Wissenschaftlichkeit empirischer Forschung wird an Gütekriterien gemessen. Zu den Hauptkriterien gehören Objektivität, Reliabilität, Validität und Skalierbarkeit. Diese Kriterien gelten für Tests, Fragebogen, Interviews oder Verhaltensbeobachtungen (Bühner, 2011).

Objektivität im Fall quantitativer Forschung bedeutet intersubjektive Vergleichbarkeit. Das Testresultat der Untersuchung muss unabhängig sein von der Testsituation. Objektivität kann durch möglichst hohe Standardisierung der Durchführung, Auswertung und Interpretation erreicht werden (Bühner, 2011).

Durch die Standardisierung des Fragebogens, die Online-Durchführung, die statistische Auswertung und die dokumentierte Interpretation soll Objektivität erreicht werden.

Die Reliabilität bezieht sich auf die Messgenauigkeit eines Messwerts (Bühner, 2011) Die angewendeten Messmethoden sind in dieser Arbeit bezeichnet und nachvollziehbar.

Die Validität gibt an, ob der Test oder Fragebogen auch wirklich misst, was er zu messen beansprucht (Bühner, 2011).

## 4.4 Datenanalyse

### 4.4.1 Quantitative Datenanalyse

Bei der quantitativen Auswertung wurde in einem ersten Schritt eine Stichprobenbeschreibung durchgeführt um zu sehen, wie sich die Verteilung des Geschlechts und Alters der befragten Personen zusammensetzt (Bühl, 2016). Zusätzlich wurden die Daten auf Normalverteilung geprüft.

Danach wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt um zu testen, ob die einzelnen Fragen zu neuen Faktoren zusammengefasst werden können (Bühl, 2016). Die einzelnen Fragen wurden auf Korrelation geprüft. Diejenigen Fragen, die untereinander stark korrelieren, wurden zu einem Faktor zusammengefasst. Für diesen ersten Schritt wurden die Wichtigkeits-Fragen des Fragebogens benötigt.

Zusätzlich wurde der Fragebogen als solcher geprüft. Getestet wurde das Cronbachs Alpha der Fragebogenitems (Bühl, 2016). Dadurch sollte herausgefunden werden, auf welche Items in diesem Fragebogen verzichtet werden kann. Dieser Test wird jeweils durchgeführt, wenn ein neuer Fragebogen erstellt beziehungsweise formuliert wird.

In einem nächsten Schritt wurde geprüft, welches die grössten Treiber der Gesamtzufriedenheit sind. Dies wurde anhand einer multiplen Regression unter Anwendung der Zufriedenheitsfragen der neu gebildeten Faktoren errechnet. So konnte ermittelt werden, welche der Faktoren den grössten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben, um für diese, mit Hilfe der qualitativen Auswertung, Implementierungsvorschläge zu kreieren. In diesem Schritt wurden jeweils die einzelnen Hypothesen geprüft und zusätzlich die zweite Fragestellung beantwortet.

Zusätzlich wurde ein T-Test gemacht, um die Wichtigkeit der jeweiligen Faktoren mit der Zufriedenheit zu vergleichen (Bühl, 2016). Dieser kann neben der multiplen Regression weitere Hinweise geben, welche Faktoren man verbessern kann, um die Gesamtzufriedenheit zu steigern.

Zum Schluss wurde die Korrelation zwischen der subjektiven Wartezeit, der unabhängige Variablen (UV) und der Gesamtzufriedenheit, welche die abhängige Variable (AV) darstellt (Bühl, 2016), geprüft. Damit soll die erste Forschungsfrage und somit auch die Haupthypothese beantwortet bzw. geprüft werden. Ebenfalls wurden die einzelnen Fragebogenitems (UV) mit der Gesamtzufriedenheit (AV) auf Korrelation geprüft, um die Hypothesen beantworten zu können.

### 4.4.2 Qualitative Datenanalyse

Der Fragebogen (Anhang C) enthält neben den quantitativen auch sechs qualitative, offene Fragen, die mit eigenen Worten frei beantwortet werden konnten. Sie gehören wie auch die quantitativen Fragen zu je einem der sechs ausgewählten Themenkomplexe nach Maister (1985), wobei der



Themenkomplex 3 zwei Fragen umfasst und die Themenkomplexe 4 und 5 zusammen nur eine offene Frage enthalten. Die Themenkomplexe und Fragen lauten:

- **Themenkomplex 1 „Leere/Ausgefüllte Wartezeit“: Womit könnte AXA ihr Angebot an Ablenkung in der Warteschleife noch erweitern?**
- **Themenkomplex 2 „Unbewusst begonnene/Bewusst begonnene Wartezeit“: Wie könnte AXA Ihnen bereits zu Beginn der Warteschleife vermitteln, dass sie weiss, dass sie da sind?**
- **Themenkomplex 3 „Angstvolle/Angstfreie Wartezeit“: Welche Ängste haben Sie persönlich in AXA-Telefonwarteschleifen? Wie könnte AXA diese verringern?**
- **Themenkomplex 4+5 „Unbekannte/Bekannte Wartezeit“ und „Unerklärte/Erklärte Wartezeit“: Wie könnte AXA ihr Feedback zu Grund Dauer der Wartezeit optimieren?**
- **Themenkomplex 6 „Ungerechte/Gerechte Wartezeit“: Was macht Ihrer Meinung nach eine gerechte Warteschleife aus?**

Mit diesen Fragen sollten Meinungen eingeholt werden, wie AXA Schweiz die Kundenzufriedenheit bezüglich ihrer Telefonwarteschleifen optimieren kann. Gesucht wurden neue Perspektiven und Ideen als Implementierungsvorschläge für das Telefonwarteschlangen-Management. Ausgewertet wurden diese Fragen auf der Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) mit der Kategorienbildung direkt am Material. Kuckartz bezeichnet diese Vorgehensweise als aktiver Konstruktionsprozess, „der theoretische Sensibilität und Kreativität erfordert“ (2018, S.73). Er betont auch, dass die Kategorien nicht Selbstzweck, sondern Kernstück einer qualitativen Inhaltsanalyse sind und entwickelte eine Guideline für die Kategorienbildung direkt am Material. Dieser Leitfaden bildet auch die Grundlage für die Kategorienbildung in dieser Arbeit, wobei es sich hier um eine Mischform aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung handelt. Begonnen wurde mit Kategorien, welche von den Forschungsfragen und der Bezugstheorie abgeleitet wurden, also deduktiv. In einem zweiten, induktiven Materialdurchlauf wurde das gesamte Datenmaterial neu codiert und danach kategorienbasiert ausgewertet. Es wurde konkret in folgenden Schritten vorgegangen:

1. **Ziel der Kategorienbildung auf der Grundlage der Forschungsfrage bestimmen**
2. **Antworten durchlesen, um einen Überblick über die Datenmenge zu erhalten**
3. **Provisorische Kategorien erstellen und Zuordnung in diese Kategorien**
4. **Systematisieren, organisieren und zusammenfassen der Kategorien**
5. **Kategoriensystem festlegen**
6. **Zählung der Häufigkeit der einzelnen Kategorien**

Um zu wissen, wo Optimierungsbedarf besteht, wurde im Fragebogen anhand der quantitativen Fragen gefragt, wie stark sich welche psychologischen Einflussfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit der Kundinnen und Kunden bezüglich der AXA-Telefonwarteschleifen auswirken. Die Auswertung der offenen Fragen soll Vorschläge generieren, um die Faktoren, welche den stärksten Einfluss ausüben auf die Gesamtzufriedenheit, zu optimieren. Es wird also zuerst erforscht, wo Verbesserungsmaßnahmen angesetzt werden sollen. Alle Fragen des Fragebogens wurden einer Faktorenanalyse unterworfen. Diese reduzierte die sechs Themenkomplexe auf vier neue Konstrukte, nämlich „Gerecht“, „Wissen“, „Kurzweil“ und „Ablenkung“ (s. Tabelle 6). Bei den neu gebildeten Faktoren müssen deshalb für die Optimierungsvorschläge Antworten aus verschiedenen Themenkomplexen zugezogen werden.

Die Frage nach den Gütekriterien (Kap. 4.3.4), wie sie in der quantitativen Forschung seit Jahrzehnten zum Standard gehört, ist in der qualitativen Forschung noch nicht zu einem Abschluss gekommen (Hussy et al., 2013). Miles und Huberman entwickelten in den 1990er Jahren neue Kriterien für die

qualitative Forschung und stellen sie den klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung gegenüber (Miles, Huberman & Saldana, 2014, zitiert nach Kuckartz, 2018, S. 202).

Tabelle 3

Gütekriterien quantitativer Forschung, eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz (2018)

Gütekriterien quantitativer Forschung	Neue Gütekriterien für die qualitative Forschung nach Miles und Huberman
<b>Objektivität</b>	Bestätigbarkeit (confirmability)
<b>Reliabilität</b>	Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Auditierbarkeit (reliability, dependability, auditability)
<b>Interne Validität</b>	Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit (credibility, authenticity)
<b>Externe Validität</b>	Übertragbarkeit, Passung (transferability, fittingness)

## 5 Ergebnisse

Das folgende Kapitel zeigt die deskriptiven Statistiken und führt die Hauptergebnisse der quantitativen und der qualitativen Auswertung auf.

### 5.1 Quantitative Auswertung

Die quantitative Auswertung beginnt mit der Beschreibung der Stichprobe. Dabei wird gezeigt, wie die zwei Merkmale, Alter und Geschlecht, bei den Probanden ausgeprägt ist. Weitere Abbildungen zur deskriptiven Statistik, welche im Ergebnisteil keine Relevanz gefunden haben, sind im Anhang zu finden (Anhang E).

Tabelle 4

Deskriptive Statistik zum Alter, eigene Darstellung

Alter					
	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Alter	136	20	85	46.50	14.960
Gültige Werte (Listenweise)	136				

Die Probanden sind zwischen 20 bis 85 Jahre alt und der Mittelwert liegt bei 46.5 Jahren.

Tabelle 5

Deskriptive Statistik zum Geschlecht, eigene Darstellung

Geschlecht					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1 Männlich	77	55.8	55.8	55.8
	2 Weiblich	61	44.2	44.2	100.0
	Gesamt	138	100.0	100.0	

In der der Umfrage sind die Männer mit 55,8% leicht in der Mehrheit im Vergleich zu den Frauen, die mit 44,2% vertreten sind.

Tests auf Normalverteilung (Kolmogorov-Smirnov-Test) ergeben durchweg signifikante Abweichungen von der Normalverteilung. Weitere Auswertungen bezüglich der Hypothesen wären somit mit Ausnahme nichtparametrischer Korrelationen (Spearman's Rho) nicht möglich. Die

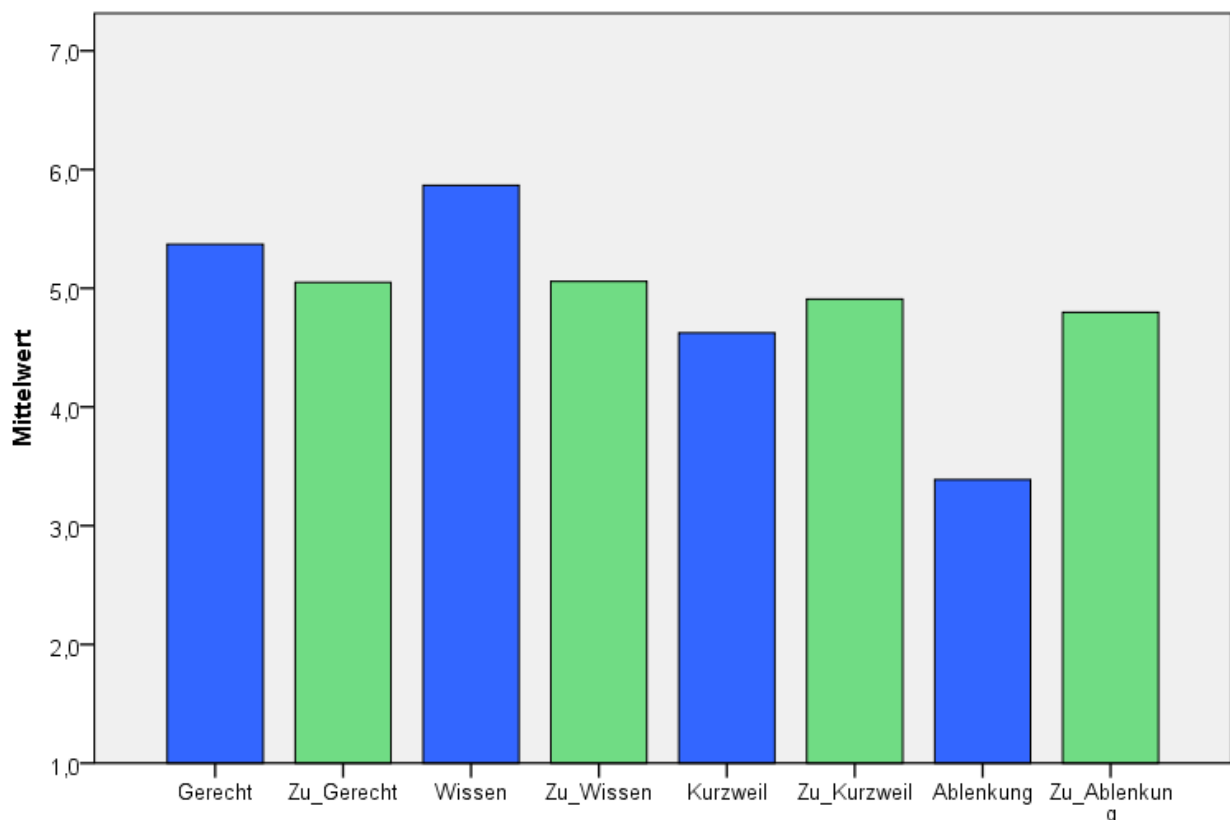
Gegenüberstellung mit Pearson-Korrelationen zeigt allerdings nur geringe Unterschiede. So gilt der T-Test als robust gegen Verletzungen der Normalverteilung, wenn die Anzahl der Messwertpaare  $n > 30$  ist (Bortz, 1999).

Die Bedeutungszuweisungen der Sachverhalte in der Warteschleife wurden einer Faktorenanalyse unterzogen, um die Dimensionen zu reduzieren und zu reliablen Konstrukten zu gelangen. Die Verwendung der sechs Themenkomplexe aus dem Fragebogen beziehungsweise deren Aggregation, der mehrere Items angehören, erschien nicht zielführend, zumal deren Reliabilitäten noch weit unter jenen Konstrukten liegen, die durch die Faktorenanalysen empfohlen wurden. Anhand der Faktorenanalyse wurden vier neue Konstrukte gebildet. In der untenstehenden Tabelle 6 ist ersichtlich, welche Items zu welchen Faktoren zusammengefasst wurden. Dabei konnte das Item 1.1, Ablenkung durch Musik, keiner dieser Faktoren passend zugeordnet werden, ohne dass sich Cronbachs Alpha erheblich verschlechtert hätte. Die neuen vier Faktoren heissen „Gerecht“, „Wissen“, „Kurzweil“ und „Ablenkung“. Sie sind in dieser Reihenfolge in Tabelle 6 aufgelistet.

Tabelle 6  
Cronbachs Alpha zu den neuen Faktoren, eigene Darstellung

Cronbachs Alpha	Besteht aus			
0.672	TK_W_3.1	TK_W_5	TK_W_6.1	TK_W_6.2
0.604	TK_W_2.1	TK_W_2.2	TK_W_4	
0.537	TK_W_1.4	TK_W_3.2		
0.565	TK_W_1.2	TK_W_1.3		

Es zeigte sich, dass kein Konstrukt wirklich akzeptable Cronbachs Alpha  $>0,7$  oder gar gute  $>0,8$  aufweisen (Bühl, 2016). Dies sind die bestmöglichen Werte.



*Abbildung 3.* Balkendiagramm zum Mittelwert der Wichtigkeit und Zufriedenheit der neuen Faktoren, eigene Darstellung

Bei den Faktoren „Gerecht“ und „Wissen“ ist der Mittelwert der Wichtigkeit signifikant höher als bei der Zufriedenheit. Das Umgekehrte gilt dabei für die Faktoren „Kurzweil“ und „Ablenkung“ (*Abbildung 3*). Dies ergibt ein erstes Anzeichen dafür, welche Faktoren verbessert werden müssen, damit die Kundengesamtzufriedenheit steigt.

Tabelle 7

T-Test der Wichtigkeits- und den Zufriedenheitsfragen der neuen Faktoren, eigene Darstellung

**Test bei gepaarten Stichproben**

		Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Untere	Obere			
Paaren 1	Gerecht - Zu_Gerecht	.32065	1.34849	.11479	.09366	.54764	2.793	137	.006
Paaren 2	Wissen - Zu_Wissen	.80918	1.32839	.11308	.58557	1.03279	7.156	137	.000
Paaren 3	Kurzweil - Zu_Kurzweil	-.28623	1.52580	.12988	-.54307	-.02939	-2.204	137	.029
Paaren 4	Ablenkung - Zu_Ablenkung	-1.40942	1.41967	.12085	-1.64839	-1.17045	-11.663	137	.000

In Tabelle 7 wird gezeigt, dass die Mittelwertunterschiede zwischen den Wichtigkeiten und Zufriedenheiten signifikant sind.

Nachfolgend wird nach dem Spearman-Rho-Test aufgezeigt, wie die einzelnen Fragebogen-Items mit der Gesamtzufriedenheit korrelieren (s. Tabelle 8). Die Ergebnisse werden dann ebenfalls gebraucht, um die Hypothesen zu verwerfen oder anzunehmen.

Tabelle 8

Bivariate Analyse der einzelnen Items auf die Gesamtzufriedenheit, eigene Darstellung

**Korrelationen**

			GZ Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Telefonwarteschleifen bei AXA?
Spearman-Rho	TK_Z_1.1 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.452** .000 138
	TK_Z_1.2 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.391** .000 138
	TK_Z_1.3 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.472** .000 138
	TK_Z_1.4 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.501** .000 138
	TK_Z_2.1 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.520** .000 138

TK_Z_2.2 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	,576** .000 138
TK_Z_3.1 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	,635** .000 138
TK_Z_3.2 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	,555** .000 138
TK_Z_4 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	,499** .000 138
TK_Z_5 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	,495** .000 138
TK_Z_6.1 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	,576** .000 138
TK_Z_6.2 Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich bei AXA?	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	,538** .000 138

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Alle Fragebogen-Items haben einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit. Somit können diese Hypothesen angenommen und die Nullhypothesen verworfen werden.

Tabelle 9  
Multivariate Analyse der neuen Faktoren auf die Gesamtzufriedenheit, eigene Darstellung

Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	.820	.480		1.710	.090
Zu_Gerecht	.515	.182	.400	2.830	.005
Zu_Wissen	.125	.142	.106	.882	.379
Zu_Kurzweil	.153	.163	.126	.939	.349
Zu_Ablenkung	.055	.127	.042	.435	.664

a. Abhängige Variable: GZ Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Telefonwarteschleifen bei AXA?

In Tabelle 9 wird gezeigt, dass „Gerecht“ als einziger Faktor einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat. Somit stellt dieser Faktor den grössten Treiber der Gesamtzufriedenheit dar.

Tabelle 10

Bivariate Analyse der subjektiven Wartezeit und der Gesamtzufriedenheit, eigene Darstellung

Korrelationen							
		GZ Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Telefonwarteschleifen bei AXA?	subjekt_Wart Wie lange waren Sie bei Ihrem letzten Anruf ungefähr in der Warteschleife? (Bitte in Minuten)	Zu_Gerecht	Zu_Wissen	Zu_Kurzweil	Zu_Ablenkung
GZ Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Telefonwarteschleifen bei AXA?	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	1	-,386**	,620**	,553**	,572**	,472**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		138	110	138	138	138	138
subjekt_Wart Wie lange waren Sie bei Ihrem letzten Anruf ungefähr in der Warteschleife? (Bitte in Minuten)	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	-,386**	1	-,405**	-,374**	-,366**	-,419**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		110	110	110	110	110	110
G	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,620**	-,405**	1	,808**	,834**	,693**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		138	110	138	138	138	138
Zu_Wissen	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,553**	-,374**	,808**	1	,780**	,604**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		138	110	138	138	138	138
Zu_Kurzweil	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,572**	-,366**	,834**	,780**	1	,697**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		138	110	138	138	138	138
Zu_Ablenkung	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,472**	-,419**	,693**	,604**	,697**	1
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		138	110	138	138	138	138

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Die Tabelle 10 bestätigt die Haupthypothese dieser Arbeit. Die subjektive Wartezeit korreliert signifikant negativ mit der Gesamtzufriedenheit, wie das grün markierte Feld aufzeigt.

## 5.2 Qualitative Auswertung

Die Auswertung der offenen Fragen (Anhang F) erfolgte kategorienbasiert entlang der sechs Themenkomplexe nach Maister (1985). Die Ergebnisse werden geordnet nach folgenden Fragen:

„Was wird zu diesem Thema alles gesagt?“ bzw. „Was kommt nicht oder nur am Rande zur Sprache?“ (Kuckartz, 2018, S. 118).

Es wurden 138 Fragebogen ausgefüllt. Doch nicht alle Fragen wurden beantwortet, weil die Beantwortung freiwillig war, die Befragten ihre Meinung nicht äussern wollten oder dazu keine Meinung hatten.

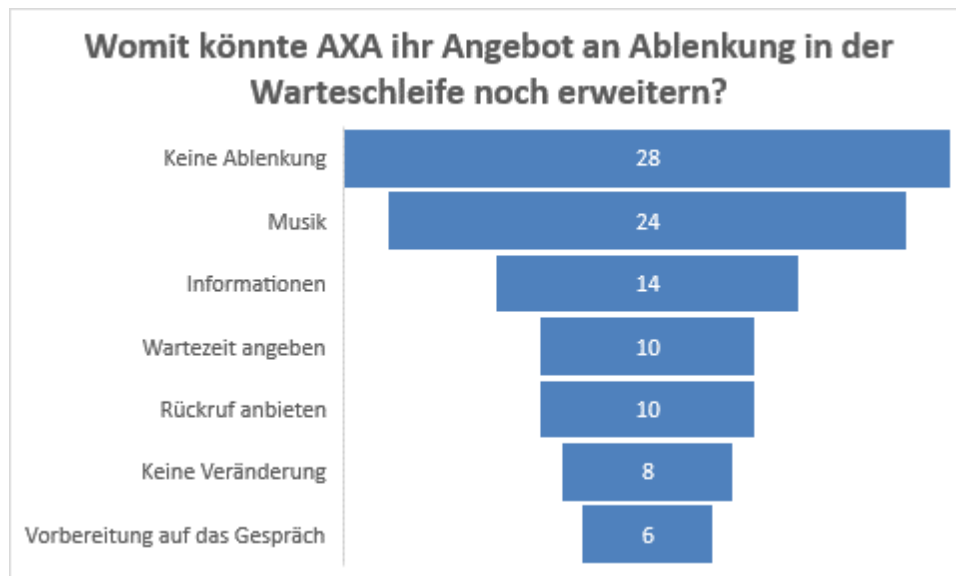


Abbildung 4. Kategorien und Anzahl Nennungen zur offenen Frage des 1. Themenkomplexes, eigene Darstellung

Auf die Frage nach dem Angebot an Ablenkung in der Warteschleife sind 28 Personen der Meinung, dass es keine Ablenkung braucht (Abbildung 4). Manche davon wünschen, dass die Wartezeit verkürzt wird. Dies könnte geschehen durch speditiveres Handeln oder mehr Kundenberaterinnen und Kundenberater. Allgemein aber gibt es Verständnis für eine Wartezeit. Eine Dauer von fünf bis höchstens acht Minuten scheint tolerierbar zu sein. Es wird die Meinung geäußert, dass für diese Zeitspanne auf Ablenkung verzichtet werden kann. Es gibt auch befragte Personen, die das Telefon auf Lautsprecher stellen und sich nebenbei selber beschäftigen. Eine Einzelperson bemerkt, dass sie Stille aushalten kann.

Musik in der Warteschleife wird von 24 Personen durchaus in Erwägung gezogen. Es müssten aber ruhige Stücke sein. Ein Techno-Fan sieht ein, dass diese Art von Musik für eine Telefonwarteschleife nicht geeignet ist. Eine Einzelperson wünscht sich Jazz.

Informationen sehen 14 Antwortende als mögliche Ablenkung. Über deren genauere Beschaffenheit aber haben sie keine präzisen Vorstellungen. Wissenswerte Fakten werden genannt, Nachrichten und Sportresultate. Werbung wird abgelehnt.

Zehn Personen ist es wichtig, Angaben über die Dauer der Wartezeit zu erhalten und zehn Personen wünschen einen Rückruf von der AXA.

Sich proaktiv auf das Gespräch vorbereiten möchten 6 Personen.



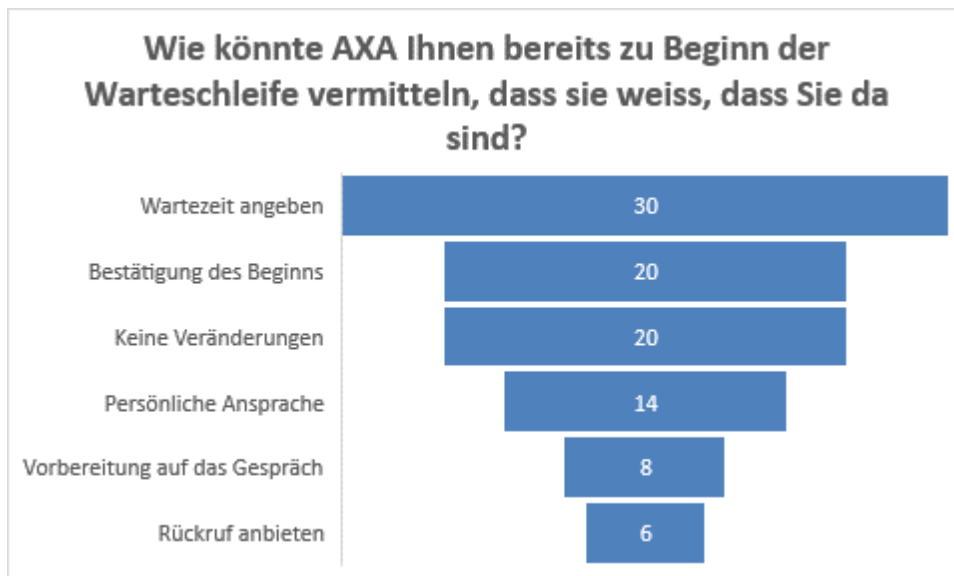


Abbildung 5. Kategorien und Anzahl Nennungen zur offenen Frage des 2. Themenkomplexes, eigene Darstellung

Die Antworten auf die Frage nach dem Beginn der Warteschleife (Abbildung 5) ergeben als wichtigstes Anliegen, dass möglichst bereits zu Beginn des Anrufs die ungefähre Dauer der Wartezeit und wenn möglich auch die Warteposition angegeben werden. Dies wünschen sich 30 Befragte. Auch Rückmeldungen werden vorgeschlagen. Eine Person bringt dies auf einen kurzen Nenner: Info, Zwischeninfo, Countdown.

Die Begrüssung sollte kurz sein. Eine automatische Ansage, ein kurzes Hallo genügt. Eine persönliche Begrüssung wird von 14 der befragten Personen als positiv empfunden, vor allem dann, wenn sie mit der Weiterleitung an die richtige Stelle verbunden ist.

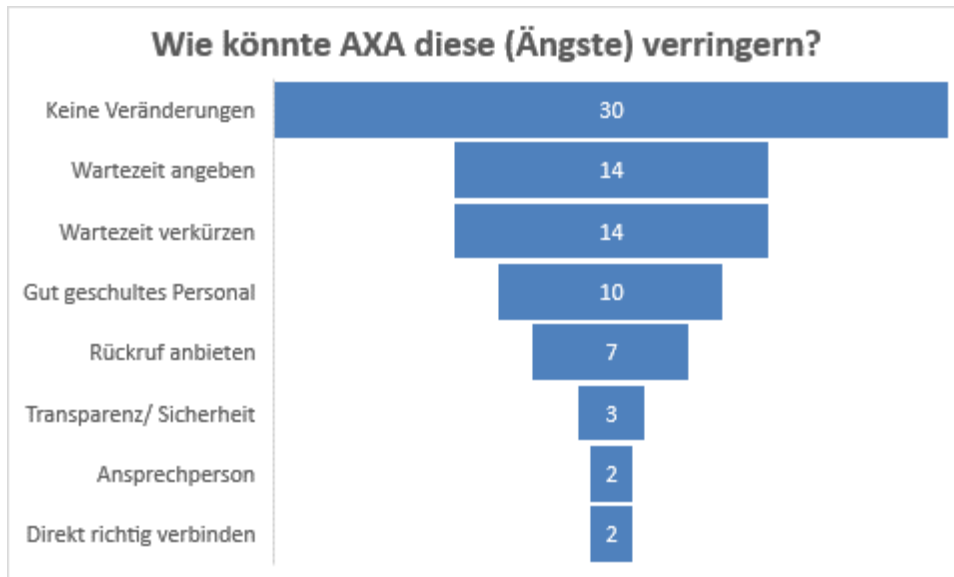
20 Antwortende sehen keinen Handlungsbedarf. Die meisten gehen davon aus, dass AXA weiss, dass sie da sind.

Auch bei dieser Frage fordern sechs Personen ein Rückrufangebot.



Abbildung 6. Kategorien und Anzahl Nennungen zur ersten offenen Frage des 3. Themenkomplexes, eigene Darstellung

Angst in Warteschlangen ist für 67 Antwortende kein Thema (*Abbildung 6*). Eine Person meint, wenn sie die AXA Schweiz anruft, habe sie keine Angst, sondern ein Problem. Werden aber die Kategorien „Vergessen werden“, „Verlust von Ressourcen“, „Falsch verbunden“ und „Angst vor dem Gespräch“ zusammengefasst, sind schon auch Ängste vorhanden. Die Befragten schreiben aber auch ausdrücklich, dass sie nicht Angst, sondern Ärger empfinden, wenn sie lange warten müssen und dies erst recht, wenn sie danach noch mit der falschen Fachperson verbunden werden. Auch die Kategorie „Zeitverlust“ enthält Angst. Allerdings schlägt gerade diese Angst in Ärger um, wenn man der Meinung ist, in der Warteschlange wertvolle Zeit zu verlieren oder gar zu vergeuden und schlussendlich nicht einmal eine befriedigende Antwort auf sein Anliegen bekommt.



*Abbildung 7.* Kategorien und Anzahl Nennungen zur zweiten offenen Frage des 3. Themenkomplexes, eigene Darstellung

Da 67 Personen bei der ersten Frage zu diesem Themenkomplex ausdrücklich schreiben, sie hätten keine Angst, überrascht es nicht, dass 30 Antwortende Veränderungen nicht für nötig erachten (*Abbildung 7*). Themen sind weiterhin kürzere Wartezeiten, Angaben zur Wartezeitdauer und Rückrufangebote mit Terminvereinbarungen.

Gut geschultes Personal, hohe Kompetenz und Service-Orientierung wünschen sich zehn Antwortende.

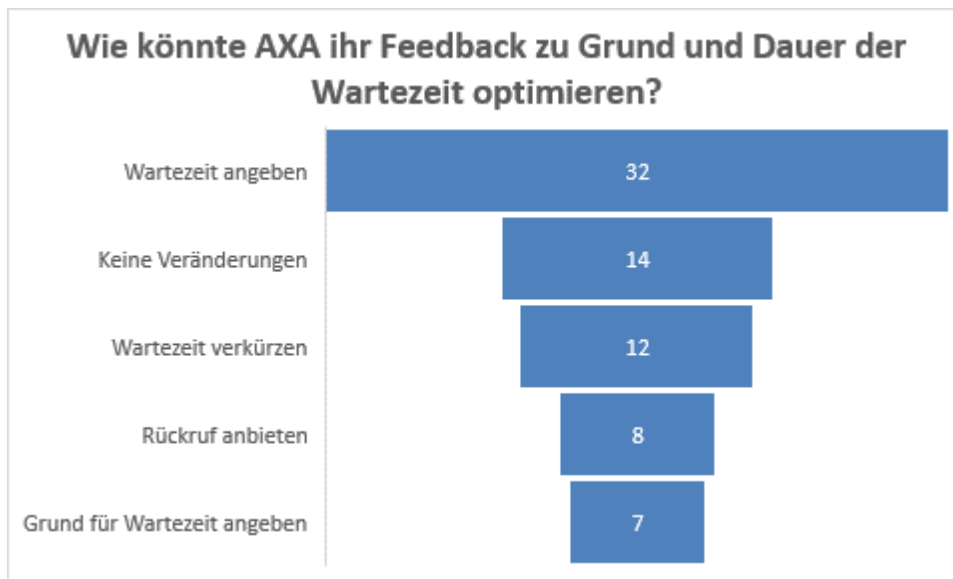


Abbildung 8. Kategorien und Anzahl Nennungen zur offenen Frage des 4. und 5. Themenkomplexes, eigene Darstellung

Die Antwortenden zu Themenkomplex 4 und 5 (Abbildung 8) wollen nicht den Grund für die Wartezeit wissen, sie wollen wissen, wie lange die Wartezeit dauert. Es sei logischerweise anzunehmen, dass der Grund für die Wartezeit darin liege, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besetzt sind, wie eine Person schreibt.

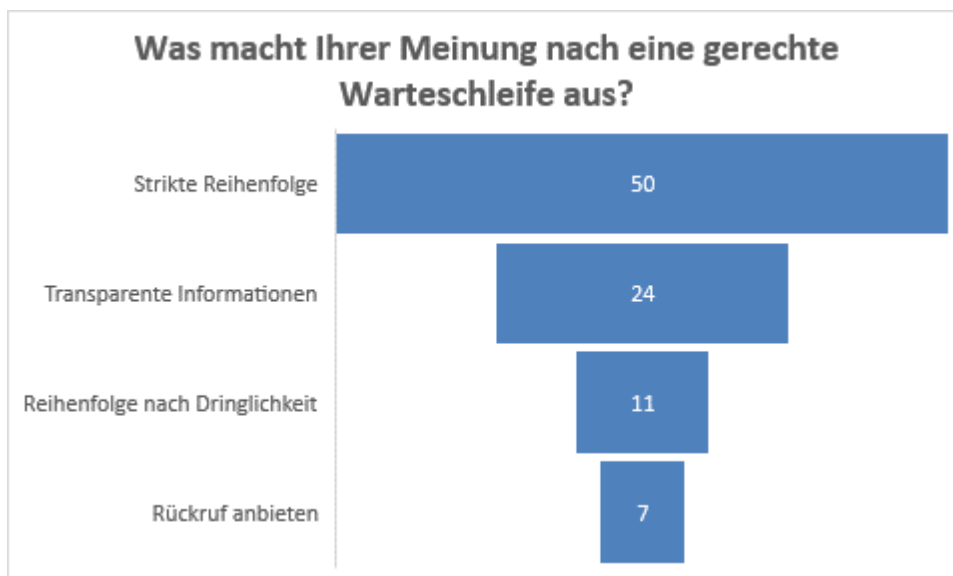


Abbildung 9. Kategorien und Anzahl Nennungen zur offenen Frage des 6. Themenkomplexes, eigene Darstellung

Bei den Antworten auf die Frage nach einer gerechten Warteschleife überwiegt eindeutig die Forderung „First In - First Out“ mit 50 Nennungen (Abbildung 9). Die Anrufe sollen in der tatsächlichen Reihenfolge abgearbeitet werden. Allerdings sehen elf der befragten Personen auch die Möglichkeit, die Anrufe nach ihrer Dringlichkeit zu beantworten. Sie sind der Meinung, dass dringende Fälle priorisiert werden sollten. Es mache einen Unterschied, ob man vom Schreibtisch oder von einer Unfallstelle aus anruft. Von einer Person wird die Möglichkeit einer Notfallnummer angesprochen.

Um Gerechtigkeit in Bezug auf Warteschlange beurteilen zu können, braucht es Transparenz. Als gerecht empfunden werden transparente Angaben zur Dauer und zum Grund der Wartezeit und das Angebot eines Rückrufs. Dieser Meinung sind 24 der befragten Personen.

## 6 Schlussfolgerung

In diesem Kapitel erfolgt eine Diskussion der quantitativen und qualitativen Ergebnisse, eine kritische Würdigung, Implikationen für die Praxis und zuletzt ein Ausblick.

### 6.1 Diskussion der Ergebnisse

Durch die Faktorenanalyse und Cronbachs Alpha konnte der Fragebogen als solcher überprüft werden. Dadurch entstanden die vier neuen Faktoren „Gerecht“, „Wissen“, „Kurzweil“ und „Ablenkung“. Gleichzeitig wurde das Cronbachs Alpha dieser Faktoren getestet und es wurde versucht, dieses zu verbessern. Dies klappte mittelmässig, da die besten Werte zwischen .5 und .6 liegen. Ein akzeptabler Wert für Cronbachs Alpha ist ab 7 (Bühl, 2016).

Mittels der neugebildeten Faktoren wurde die durchschnittliche Wichtigkeit mit der durchschnittlichen Zufriedenheit dieser Faktoren verglichen. Hier kann man die Auffälligkeit beobachten, dass sowohl „Gerecht“ wie auch „Wissen“ (*Abbildung 3*) eine signifikant höhere Wichtigkeit als Zufriedenheit haben und generell auch die Wichtigkeit und Zufriedenheit höher liegen als bei den beiden Faktoren „Kurzweil“ und „Ablenkung“. Dies stellt ein erstes Indiz dafür dar, welche dieser Faktoren als wichtigste Treiber für die Gesamtzufriedenheit in Frage kommen. Die Signifikanz der Unterschiede wurde mittels T-Test ermittelt.

Anhand der multiplen Regression (multivariate Analyse) konnte dann aufgezeigt werden, dass „Gerecht“ als einziger dieser vier Faktoren einen signifikanten Zusammenhang mit der Gesamtzufriedenheit aufweist. Dies macht klar, dass der Faktor „Gerecht“ optimiert werden muss, um den grösstmöglichen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden zu haben.

Es können alle H1 (Hypothese) angenommen, und die H0 (Nullhypothese) verworfen werden. Das bestätigt die Theorie, auf welcher diese Arbeit basiert. Die Hypothesen wurden durch eine bivariate Analyse, also mittels Korrelation überprüft. Dabei kann, wie in den Ergebnissen zu sehen ist, bei allen Items eine auf dem Niveau von 0.01 signifikante Korrelation festgestellt werden. Das gleiche gilt für die Haupthypothese, wobei dort eine signifikant negative Korrelation besteht. Somit lässt sich folgende Aussage machen: Je kürzer die subjektive Wartezeit ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit. In Tabelle 11 werden die angenommen Hypothesen grün markiert dargestellt.

Tabelle 11

Angenommene Hypothesen dieser Arbeit, eigene Darstellung

<b>Haupthypothese</b>
<b>Je kürzer die subjektive Wartezeit ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.</b>
<b>H0:</b> Die subjektiv eingeschätzte Wartezeit korreliert <b>nicht</b> negativ mit der Gesamtzufriedenheit.
<b>H1:</b> Die subjektiv eingeschätzte Wartezeit korreliert negativ mit der Gesamtzufriedenheit
<b>1. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Musik in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Musik in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>2. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Informationen über das Unternehmen in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.

<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Informationen über das Unternehmen in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>3. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Beschäftigungen zur Vorbereitung des Gesprächs in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Ablenkung durch Beschäftigungen zur Vorbereitung des Gesprächs in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>4. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Langeweile in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Langeweile in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>5. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, dass die Bearbeitung des Anliegens in AXA-Telefonwarteschleifen beginnt und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, dass die Bearbeitung des Anliegens in AXA-Telefonwarteschleifen beginnt und Kundenzufriedenheit.
<b>6. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, dass man in AXA-Telefonwarteschleifen nicht vergessen wird und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, dass man in AXA-Telefonwarteschleifen nicht vergessen wird und Kundenzufriedenheit.
<b>7. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen Angst in der falschen AXA-Telefonwarteschleife zu stecken und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Angst in der falschen AXA-Telefonwarteschleife zu stecken und Kundenzufriedenheit.
<b>8. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen entspannter Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen entspannter Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>9. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, wie lange die Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen ist und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, wie lange die Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen ist und Kundenzufriedenheit.
<b>10. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, was der Grund für die Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen ist und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen, was der Grund für die Wartezeit in AXA-Telefonwarteschleifen ist und Kundenzufriedenheit.
<b>11. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen einer gerechten Reihenfolge in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen einer gerechten Reihenfolge in AXA-Telefonwarteschleifen und Kundenzufriedenheit.
<b>12. Hypothese</b>
<b>H0:</b> Es besteht <b>kein</b> signifikanter Zusammenhang zwischen dem Gefühl, ausgeliefert und machtlos in AXA-Telefonwarteschleifen zu sein und Kundenzufriedenheit.
<b>H1:</b> Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Gefühl, ausgeliefert und machtlos in AXA-Telefonwarteschleifen zu sein und Kundenzufriedenheit.

Bei der qualitativen Auswertung wird am häufigsten der Wunsch nach der Angabe der Dauer der Wartezeit genannt. Dies ergibt ein Quervergleich mit den Fragen aus allen sechs Themenkomplexen.

Auf die Kategorie „Angabe Wartezeit“ fallen insgesamt 86 Nennungen. Die befragten Personen wollen wissen, wann das Warten ein Ende hat.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der Wunsch nach einem Rückrufangebot. Dahinter steckt wohl das Verlangen, keine Zeit zu verlieren oder gar zu vergeuden. Angst vor Zeitverlust nennen 24 der befragten Personen, ein Rückrufangebot wünschen 38, was bedeuten kann, dass 62 Personen keine Zeit verlieren möchten.

Neben den Anliegen, die Dauer der Wartezeit zu kennen und mittels eines Rückrufangebots keine Zeit zu verlieren, spielt auch die Gerechtigkeit in Warteschleifen eine wichtige Rolle. 50 Personen sind der Meinung, dass eine strikte Reihenfolge, also „First In - First Out“, eine gerechte Wartezeit ausmachen. Im Verhältnis dazu nennen nur 11 Personen einer Reihenfolge nach dem Prinzip der Dringlichkeit.

Transparenz scheint für die Antwortenden kein wichtiges Thema zu sein. Diese Kategorie nennen nur 3 Personen. Auch den Grund für die Wartezeit wollen nur 6 Antwortende wissen.

## 6.2 Kritische Würdigung

Einer kritischen Überprüfung unterzogen werden muss das Forschungsdesign, bestehend aus einer Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden (Mixed Methods). Die Erhebung erfolgte anhand eines standardisierten Online-Fragebogens, der speziell für diese Arbeit konstruiert worden ist. Dieser Fragebogen enthält quantitative und qualitative Fragen. Aufgrund der knappen Zeitressourcen wurden beide Frageformen in den Fragebogen aufgenommen. Die Auswertung ergab, dass dieses Konzept nicht unbedingt optimal ist. Die Antworten auf die offenen Fragen wurden beeinflusst durch die standardisierten Fragen nach der Wichtigkeit und Zufriedenheit, die sich auf die gleichen Themen beziehen. Bei grösserer Zeitkapazität hätten separate Leitfadeninterviews wohl eine reichere Vielfalt an Antworten hervorgebracht.

Ein deduktives Design bedeutet, dass das Ziel und die Forschungsmethoden bereits vor dem Beginn der Ausführung feststehen müssen. Dies war für vorliegende Arbeit eine Herausforderung, bezogen auf die Aneignung neuer Forschungsmethoden im vorgegebenen zeitlichen Rahmen.

Eine Schwierigkeit bestand auch darin, die wissenschaftlichen und praxisrelevanten Ziele zu vereinen. Eine wissenschaftliche Untersuchung verlangt, dass Hypothesen aufgestellt und geprüft werden (Hussy et al., 2013). Um Hypothesen über kausale Zusammenhänge zwischen subjektiver Wartezeit

und Kundenzufriedenheit zu prüfen, genügt ein Online-Fragebogen nicht. Dies müsste mit anderen Tests bzw. Testanlagen geschehen, was den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte.

Die Praxispartnerin AXA Schweiz wünscht die Erforschung neuer, umsetzbarer Lösungsansätze, wie die Kundenzufriedenheit bezüglich ihrer Telefonwarteschleifen verbessert werden könnte. Die Kombination von quantitativer und qualitativer Forschung (Mixed Methods) erlaubt, diese unterschiedlichen Bedürfnisse in einer Arbeit zu vereinen und bringt einen Mehrwert.

## 6.3 Implikationen für die Praxis

Antworten auf die dritte Forschungsfrage nach den Optimierungsmöglichkeiten werden gegeben auf der Basis der vier neu entwickelten Konstrukte „Gerecht“, „Wissen“, „Kurzweil“ und „Ablenkung“. Meinungen und Verbesserungsvorschläge für die AXA Schweiz werden der qualitativen Datenanalyse entnommen (Kap. 5.2).

Einzigster Faktor, der einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Kundinnen und Kunden hat, ist das Konstrukt „Gerecht“ (s. Tabelle 9). Es enthält folgende Fragen aus dem Fragebogen (s. Tabelle 6):

- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass Sie entspannt warten können und keine Angst haben müssen, in der falschen Warteschleife zu stecken?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass Sie wissen, warum Sie warten müssen?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass die Wartenden nach einer gerechten Reihenfolge verbunden werden?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen, dass Sie sich nicht ausgeliefert und machtlos fühlen?**

Den Kundinnen und Kunden ist es wichtig, dass sie keine Angst haben müssen, in der falschen Warteschlange zu stecken. Es ist ihnen wichtig, den Grund zu wissen, warum sie warten müssen, es ist ihnen wichtig, nach einer gerechten Reihenfolge verbunden zu werden und es ist ihnen auch wichtig, sich nicht machtlos zu fühlen. Hier kann mit der Optimierung angesetzt werden. Bereits Larson (1987) zeigt auf, wie sehr das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, die Gesamtzufriedenheit beeinflussen kann. „In customers' perceptions of queues, fear of social injustice can often dominate queue waiting times“ (S. 896). Gerecht bedeutet auch, erklärt zu bekommen, warum man warten muss. Norman (2008) fordert dazu auf, für ein klares Konzept, Feedback und Erklärung zu sorgen, damit keine Verwirrung entsteht. Mit Transparenz kann Angst vor Abhängigkeit und Willkür vermieden werden. Paris (2001) führt aus, dass nur schon das Bewusstsein der Möglichkeit von Willkür dazu führen kann, dass man sich als Opfer begreift, auch wenn alles mit rechten Dingen zugegangen ist. Wer über die Zeit anderer verfügen kann, hat Macht. Je weniger sich jemand dafür legitimieren muss, desto unangreifbarer erscheint er.

Die qualitative Auswertung der offenen Fragen gibt zum Konstrukt „Gerecht“ folgende Antworten:

Eine Mehrheit, das heisst 67 Personen, gibt an, keine Angst zu haben. Doch es gibt neben dieser generellen Aussage auch insgesamt 53 Nennungen von spezifischen Ängsten wie Angst vor Zeitverlust, Angst, vergessen oder falsch verbunden zu werden und Angst vor dem Verlust von Ressourcen, auch finanzieller Art. Als gerecht empfindet auch bei der qualitativen Befragung eine Mehrheit der Personen eine strikte Reihenfolge mit 50 Nennungen. Bei der qualitativen Befragung scheint das Bedürfnis, den Grund für die Wartezeit zu wissen, eine Nebenrolle zu spielen.

Aus diesen Ausführungen kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass es wichtig ist darauf zu achten, dass keine Ängste entstehen. Ängste können das Gefühl von Ausgeliefertsein und Machtlosigkeit verursachen. Sie können sich aber auch in Ärger verwandeln, wie wiederholt als Antwort auf die entsprechenden offenen Fragen geschrieben wurde. Interessant ist das Bedürfnis nach einer strikten Reihenfolge. Dies kann bei physischen Warteschlangen verstanden werden, wo die Wartenden beobachten können, ob die soziale Gerechtigkeit gewahrt wird. Bei virtuellen Telefonwarteschleifen ist eine direkte Kontrolle durch eigene Beobachtung aber gar nicht möglich. Dies bedeutet, dass die Kundinnen und Kunden Vertrauen haben müssen in das Unternehmen. Sie dürfen sich nicht ausgeliefert fühlen. Es gilt also, Angst zu vermeiden und der Kundschaft durch eine strikte Reihenfolge das Gefühl von Gerechtigkeit zu vermitteln.

Aus der qualitativen Befragung, wie AXA die Ängste verringern könnte und was eine gerechte Warteschleife ausmacht, sind folgende Vorschläge genannt worden:

Wartezeit angeben, Wartezeit verkürzen, gut geschultes Personal, Rückruf anbieten, Direkte Ansprechperson, strikte Reihenfolge bei der Beantwortung der Anrufe, transparente Informationen.

Auch das Konstrukt „Wissen“ (*Abbildung 3*) hat eine signifikant höhere Wichtigkeit als Zufriedenheit. Setzt man hier mit der Optimierung an, lässt sich die Gesamtzufriedenheit ebenfalls verbessern. Dieses Konstrukt beinhaltet folgende Fragen:

- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen zu wissen, dass nun die Bearbeitung Ihres Anliegens beginnt?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen zu wissen, dass Sie nicht vergessen werden?**
- **Wie wichtig ist Ihnen in Telefonwarteschleifen zu wissen, wie lange die Wartezeit dauern wird?**

Die ersten beiden Fragen haben ebenfalls mit Ängsten zu tun, d.h. mit der Angst, nicht wahrgenommen bzw. in der Telefonwarteschleife vergessen zu werden. Zu diesem Konstrukt gehört aber auch die Frage nach dem Wissen um die Dauer der Wartezeit. Dieses Wissen ist eng verbunden mit dem Wissen um den Grund der Wartezeit. Paris (2001) weist darauf, dass Ungewissheit über den Grund und die Dauer der Wartezeit zum Gefühl der Abhängigkeit, des Ausgeliefertseins und der Machtlosigkeit führen kann.

Bei der Beantwortung der offenen Fragen im Fragebogen wird die Kategorie „Wartezeit angeben“ am meisten genannt, dies oft auch mit dem Wunsch nach einem Rückruf. Dies scheint ein dringendes Anliegen der AXA-Kundinnen und Kunden zu sein.

Bei den Konstrukten „Kurzweil“ und „Ablenkung“ (*Abbildung 3*) ist der Mittelwert der Zufriedenheit höher als derjenige der Wichtigkeit. Da gibt es für die AXA Schweiz kein unmittelbarer Optimierungsbedarf.

Es geht bei diesen Konstrukten um Ablenkung bzw. Nebenbeschäftigungen, um die subjektiv wahrgenommene Wartezeit zu verkürzen. Diese Tendenz widerspiegeln auch die Antworten auf die diesbezüglichen offenen Fragen. Es mag hier eine Rolle spielen, dass die Gestaltung von Ablenkung in Telefonwarteschleifen schwierig zu realisieren ist, wie auch Maister (1985) zugeben muss. Ausserdem können sich die Anrufenden auch selber beschäftigen, wenn sie das Telefon auf Lautsprecher stellen oder sie geben bei den entsprechenden offenen Fragen an, keine Ablenkung zu benötigen.

### 6.3.1 Handlungsempfehlungen

Aus den Auswertungsergebnissen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- **Ängste verringern; Entspanntes Warten ermöglichen**

Es geht dabei um folgende Ängste, die von Kundinnen und Kunden von AXA bei der Online-Befragung (Anhang C) genannt haben: Angst, vergessen oder falsch verbunden zu werden, Angst davor, machtlos zu sein, Angst vor Zeitverlust, Angst vor Verlust von Ressourcen auch finanzieller Art.

- **Auf eine als gerecht empfundene Reihenfolge achten**

Eine Mehrheit der befragten Kundinnen und Kunden wünscht sich eine strikte Reihenfolge nach dem Prinzip „First In-First Out“.

- **Transparenz schaffen bezüglich Wartegrund und Dauer der Wartezeit**



Wichtig für die Kundinnen und Kunden von AXA Schweiz ist es zu wissen, warum sie warten müssen und wie lange. Sie wünschen sich Angaben zur Dauer der Wartezeit und zur Warteposition gleich zu Beginn des Anrufs. So können sie selbst entscheiden, ob sie zu einem späteren Zeitpunkt nochmals anrufen möchten. Allerdings ist bei einer genauen Zeitangabe Vorsicht geboten. Schon Maister (1985) gibt zu bedenken, dass eine genaue Zeitangabe problematisch sein kann, weil damit Erwartungen geweckt werden, die erfüllt werden müssen. Viele wünschen einen Rückruf.

Feedback verschafft Transparenz. Die Anrufenden fühlen sich in Warteschleifen besser, wenn sie mit Informationen versehen werden, die helfen, die Wartezeit abzuschätzen (Larson, 1987).

## 6.4 Ausblick

Diese Arbeit soll einen Anstoss geben für weitere Untersuchungen zur subjektiven Wartezeit. Es hat sich gezeigt, dass die geprüften Faktoren von Maister (1985) mit der Gesamtzufriedenheit der Kundinnen und Kunden in AXA-Telefonwarteschleifen korrelieren. Durch die Faktorenanalyse ergaben sich für diese Arbeit jedoch vier neue Konstrukte an Stelle der sechs geprüften Themenkomplexe, die auf der Theorie von Maister (1985) beruhen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass er seine acht Prinzipien eher auf physische Warteschlangen als auf virtuelle Telefonwarteschleifen bezogen hat. Ablenkung und Kurzweil sind mit einem Online-Fragebogen schwer zu erkunden und in einer Telefonwarteschleife schwer umzusetzen. Diese beiden Phänomene müssten mit Experimenten getestet werden. Komplexere Testanlagen könnten weitere Erkenntnisse liefern über den Einfluss von psychologischen Faktoren auf die Kundenzufriedenheit in Telefonwarteschleifen. Interessant zu untersuchen wäre auch, welcher Stellenwert dem Touchpoint „Telefonwarteschleife“ innerhalb der gesamten Customer Journey zukommt. Das Thema „Psychologie in Warteschlangen“ ist noch nicht ausgeschöpft.

## 7 Literaturverzeichnis

- AXA Schweiz (o. J.). *Firmenporträt*. Verfügbar unter <https://axa.ch/unternehmen/portraet/axa-schweiz.html>
- Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (12. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3., aktual. Aufl.). München: Pearson.
- Bühl, A. (2016). *SPSS23. Einführung in die moderne Datenanalyse* (15., aktualisierte Aufl.). Deutschland: Pearson.
- Bundesamt für Statistik (2020). *Gesetzliche Grundlagen/Datenschutz*. Verfügbar unter [https://www.bfs.admin.ch/gesetzliche\\_grundlagen-datenschutz.html](https://www.bfs.admin.ch/gesetzliche_grundlagen-datenschutz.html)
- Bundesnetzagentur (2015). *Warteschleifen*. Verfügbar unter [www.bundesnetzagentur.de/warteschleifen](http://www.bundesnetzagentur.de/warteschleifen)
- Bunse, T. (2000). *Kundenzufriedenheit und Wartezeiten. Eine empirische Analyse für den Luftverkehr*. Dissertation, Albert-Ludwig-Universität Freiburg i. Br.
- Dahl, H., Kullmann, M. & Weber, M. (2019), Customer Experience Management in der Assekuranz. In Keller, B. & Ott, C.S. (Hrsg.), *C.S. Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren* (2. Aufl.), S. 301-315. Freiburg: Haufe.
- Fraisse, P. (1985). *Psychologie der Zeit, Konditionierung, Wahrnehmung, Kontrolle, Zeiteinschätzung, Zeitbegriff*. München: Reinhardt.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Johns Hopkins Sheridan Libraries (o.J.). Literature Review. Verfügbar unter <https://guides.library.jhu.edu/lit-review/synthesize>
- Katz, K.L., Larson, B.M. & Larson, R.C. (1991). Prescription for the Waiting-in-Line Blues. Entertain, Enlighten, and Engage. In: C. Lovelock (Ed.), *Managing Service Marketing, Operations and Human Resources* (2nd Edition), Englewood Cliffs, New Jersey, 176-187.
- Keller, B. (2019). Die Reise(n) durchs Touchpoint Management. In: Keller, B. & Ott, C.S. (Hrsg.) *Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren* (2. Aufl.), S. 35-70. Freiburg: Haufe.
- Kostecki, M. (1996). Waiting Lines as a Marketing Issue, *European Management Journal*, 14/3, pp. 295-303.
- Kistner, K.-P. (1987). Warteschlangentheorie. In Gal T. (eds), *Grundlagen des Operations Research*. Berlin: Springer.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz.

- Larson, R.C. (1987). Perspectives on Queues: Social Justice and the Psychology of Queuing. In *Operations Research*, 35, 895-905
- Levine, R. (2019). *Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen* (21. Aufl.). München: Piper.
- Maister, D.H. (1985). The Psychology of Waiting Lines. In J.A. Czepiel, J.A. Solomon, R. Michael & C.F. Surprenant (Hrsg.), *The Service Encounter*, Lexington Books. Verfügbar unter <https://davidmaister.com/wp-content/themes/davidmaister/pdf/PsychologyofWaitingLines751.pdf>
- Nerdinger, F.W. & Neumann, C. (2007). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*, 2007, S. 128-144. Heidelberg: Springer.
- Norman, D.A. (2008). *The Psychology of Waiting Lines*. Verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/200085847\\_The\\_Psychology\\_of\\_waiting\\_lines](https://www.researchgate.net/publication/200085847_The_Psychology_of_waiting_lines)
- Paris, R. (2001). Warten auf Amtsfleuren, *KZfSS, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53(4), 705-733.
- Raupold, C. (2007). *Konsumverhalten und Warteschlangen-Management. Die psychologischen Einflussfaktoren in Warteschlangen besser verstehen und gezielt beeinflussen*. Hamburg: Diplomica.
- Stevenson, W.J. (2015). *Operations Management* (12th ed.). New York: McGraw Hill.
- Wittmann, M. (2014). *Gefühlte Zeit. Kleine Psychologie des Zeitempfindens* (3. Aufl.). München: C.H. Beck.

## 8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Prinzipien zur Psychologie der Warteschlange bezogen auf die Dauer der Wartezeit, eigene Darstellung in Anlehnung an Maister (1985)</i> .....	12
Tabelle 2 <i>Hypothesen und Nullhypothesen dieser Arbeit, eigene Darstellung</i> .....	16
Tabelle 3 <i>Gütekriterien quantitativer Forschung, eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz (2018)</i> .....	22
Tabelle 4 <i>Deskriptive Statistik zum Alter, eigene Darstellung</i> .....	22
Tabelle 5 <i>Deskriptive Statistik zum Geschlecht, eigene Darstellung</i> .....	22
Tabelle 6 <i>Cronbachs Alpha zu den neuen Faktoren, eigene Darstellung</i> .....	23
Tabelle 7 <i>T-Test der Wichtigkeits- und den Zufriedenheitsfragen der neuen Faktoren, eigene Darstellung</i> .....	25
Tabelle 8 <i>Bivariate Analyse der einzelnen Items auf die Gesamtzufriedenheit, eigene Darstellung</i> ....	25
Tabelle 9 <i>Multivariate Analyse der neuen Faktoren auf die Gesamtzufriedenheit, eigene Darstellung</i>	26
Tabelle 10 <i>Bivariate Analyse der subjektiven Wartezeit und der Gesamtzufriedenheit, eigene Darstellung</i> .....	27
Tabelle 11 <i>Angenommene Hypothesen dieser Arbeit, eigene Darstellung</i> .....	32

## 9 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Modell Telefonwarteschleife AXA Schweiz, nach F. M. Pacak .....	4
<i>Abbildung 2.</i> Synthesis Matrix, in Anlehnung an die Vorlage der Johns Hopkins Sheridan Libraries (o. J.) .....	12
<i>Abbildung 3.</i> Balkendiagramm zum Mittelwert der Wichtigkeit und Zufriedenheit der neuen Faktoren, eigene Darstellung .....	24
<i>Abbildung 4.</i> Kategorien und Anzahl Nennungen zur offenen Frage des 1. Themenkomplexes, eigene Darstellung .....	28
<i>Abbildung 5.</i> Kategorien und Anzahl Nennungen zur offenen Frage des 2. Themenkomplexes, eigene Darstellung .....	29
<i>Abbildung 6.</i> Kategorien und Anzahl Nennungen zur ersten offenen Frage des 3. Themenkomplexes, eigene Darstellung .....	29
<i>Abbildung 7.</i> Kategorien und Anzahl Nennungen zur zweiten offenen Frage des 3. Themenkomplexes, eigene Darstellung .....	30
<i>Abbildung 8.</i> Kategorien und Anzahl Nennungen zur offenen Frage des 4. und 5. Themenkomplexes, eigene Darstellung .....	31
<i>Abbildung 9.</i> Kategorien und Anzahl Nennungen zur offenen Frage des 6. Themenkomplexes, eigene Darstellung .....	31